ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL
MESTRADO EM TURISMO – GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS

# Plano de Negócios

# *Show Portugal*

Andreia Castanho Ribeiro

Estoril, outubro de 2019

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL
MESTRADO EM TURISMO – GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS

# Plano de Negócios

# *Show Portugal*

Orientador: Prof. Dr. Victor Alves Afonso

Coorientador: Prof. Doutor Nuno Gustavo

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do Grau de Mestre

Este trabalho foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Andreia Castanho Ribeiro

Estoril, outubro de 2019

**Dedicatória**

Dedico este trabalho à minha família que sempre me apoiou, nunca me deixou desistir e fez de mim a pessoa lutadora e ambiciosa que sou hoje, obrigada do fundo do coração!

Este trabalho é também dedicado a todos os jovens empreendedores que têm a coragem de arriscar e criar o seu próprio negócio.

Agradeço a paciência e toda a ajuda ao longo do meu percurso académico à minha colega e amiga para a vida Filipa Carvalho.

Um enorme agradecimento ao professor Victor Afonso e ao professor Nuno Gustavo por toda a ajuda e disponibilidade.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

## ÍNDICE

**Dedicatória** ..... **III**

**Índice de figuras** ..... **VII**

**Índice de quadros** ..... **VIII**

**Resumo** ..... **IX**

**Abstract** ..... **X**

**Lista de Acrónimos e Abreviaturas** ..... **XI**

**Capítulo I- Metodologia** ..... **1**

**1.1. Pertinência e âmbito do projeto** ..... **1**

**1.2. Pergunta de partida e questões de investigação** ..... **4**

**1.3. Objetivos** ..... **6**

**1.4. Preposições do projeto** ..... **7**

**1.5. Modelo de investigação** ..... **9**

**1.6. Procedimentos e instrumentos da investigação** ..... **11**

**Capítulo II - Revisão da literatura** ..... **13**

**2.1. Turismo como oportunidade** ..... **13**

O turismo cultural ..... 16

**2.2. Eventos** ..... **19**

2.2.1. Definição de Eventos ..... 19

2.2.2. Tipos de Eventos ..... 22

2.2.3. A importância dos eventos no desenvolvimento de um destino ..... 24

**2.3. Gastronomia e a sua relevância para o Turismo** ..... **26**

**2.4. Empreendedorismo** ..... **28**

2.4.1. Empreendedorismo/ Empreendedor ..... 28

2.4.2. Empreendedorismo em Portugal ..... 29

**Capítulo III- Plano de Negócios** ..... **31**

**3.1. Apresentação do negócio: missão, visão e valores** ..... **31**

**3.2. Modelo de negócio** ..... **31**

**3.3. Análise de mercado** ..... **33**

3.3.1. Fontes Secundárias ..... 33

3.3.2. Fontes Primárias ..... 37

**3.4. Análise do meio envolvente ..... 42**

Análise PEST ..... 42

**3.5. Análise da concorrência ..... 45**

Modelo das 5 forças de Porter ..... 46

**3.6. Plano de Marketing ..... 48**

3.6.1. Objetivos do Marketing ..... 49

3.6.2. Análise SWOT ..... 49

3.6.3. Segmentação e Targeting ..... 51

3.6.4. Posicionamento ..... 52

3.6.5. Marketing Mix ..... 52

**3.7. Plano de Recursos Humanos ..... 60**

- Descrição de Cargos- Responsabilidades e funções ..... 60

**3.8. Plano de Operações ..... 63**

3.8.1. Recursos físicos e tecnológicos ..... 63

**3.9. Plano Financeiro ..... 67**

3.9.1. Pressupostos ..... 67

3.9.2. Volume de Negócios: espetáculos em hotéis, espetáculos em restaurantes, espetáculos em teatros/monumentos na cidade de Lisboa e merchandising. ..... 67

3.9.3. Fornecimentos e Serviços Externos ..... 69

3.9.4. Custos com Pessoal ..... 70

3.9.5. Investimento ..... 71

3.9.6. Financiamento ..... 71

3.9.7. Demonstração de Resultados ..... 71

3.9.8. Avaliação ..... 72

3.9.9. Análise de cenários ..... 73

**Capítulo IV- Considerações finais ..... 76**

**Referências ..... 78**

**APÊNDICES ..... 89**

## Índice de figuras

Figura 1 – Número de chegadas a Portugal de turistas não residentes.....33

Figura 2 - Estada média nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II - 2018 .....34

Figura 3 – Estabelecimentos segundo o tipo, por regiões.....35

Figura 4 – Espetáculos ao vivo .....36

Figura 5 – Volume de negócios das empresas do setor cultural e criativo de 2012 a 2016.....37

Figura 6- As cinco forças de Porter.....47

Figura 7- Logótipo da empresa.....53

Figura 8- Análise de cenário.....74

Figura 9- Cenário com quebra de 20% no Volume de negócios.....75

## Índice de quadros

Quadro 1- As etapas do procedimento científico (Quivy et al, 2005).....9

Quadro 2 – Tipos de turista cultural.....17

Quadro 3 – Tipologias de eventos segundo Getz (2009).....22

Quadro 4 - Tipos de eventos de acordo Getz, Bowdin *et al*.....23

Quadro 5 – Tipos de eventos mais realizados de acordo com Getz & Page (2016).....24

Quadro 6- Tela do modelo de negócio.....32

Quadro 7- Nível de rendimento médio mensal do agregado familiar dos inquiridos.....39

Quadro 8 – Número de emigrantes de 2015 a 2018.....44

Quadro 9 – Análise SWOT *Show Portugal* .....50

Quadro 10- Previsão de vendas/ espetáculos).....67

Quadro 11- Valor dos serviços/produtos.....68

Quadro 12 – Honorários.....69

Quadro 13 – Demonstração de resultados.....72

Quadro 14- Volume de negócios com uma redução de 20%.....74

## Resumo

O plano de negócios que se apresenta, tem como objetivo a criação, implementação e análise da viabilidade económico-financeira de uma empresa de eventos denominada *Show Portugal* que será localizada no centro de Lisboa.

Este projeto surge como resposta à crescente procura de produtos turísticos na cidade e, essencialmente, como algo inovador e diferenciado. Considerando que o turismo em geral e os eventos em particular, são motores essenciais para o desenvolvimento do país, a *Show Portugal*, será uma mais-valia ao contribuir para o crescimento dessas atividades económicas.

Este negócio destina-se aos turistas da cidade de Lisboa e visa tornar a sua experiência turística em algo único e memorável. A *Show Portugal* organizará espetáculos sobre a história, a cultura, os hábitos, os costumes e a gastronomia portuguesa, de forma a que os seus espetadores enriqueçam os seus conhecimentos sobre Lisboa, num ambiente lúdico e de diversão. Por outro lado, pretende-se também potencializar os recursos e a economia da cidade.

Os fatores críticos de sucesso desta empresa serão a inovação na oferta de serviços e a animação proporcionada ao cliente.

O investimento inicial no projeto será de 5.000€, e de acordo com os pressupostos e as estimativas consideradas, terá um Valor Atual líquido de (VAL) de 34.873€, uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 192,63% e um *Payback period* de 1 ano, e é, por isso, um projeto económica e financeiramente viável.

**Palavras-chave:** Turismo, Plano de Negócios, Empreendedorismo, Eventos, Lisboa.

## Abstract

The business plan presented here aims to create, implement, and analyze the economic and financial viability of an event company called *Show Portugal* that will be located in the center of Lisbon.

This project comes as a response to the growing demand for tourism products in the city and, mostly, as something innovative and differentiated. Considering that tourism in general and events, in particular, are essential engines for the country's development, *Show Portugal* will be an add-value in contributing to the growth of these economic activities.

This business is aimed at tourists from the city of Lisbon and aims to make their tourism experience unique and memorable. Show Portugal will organize shows about Portuguese history, culture, habits, customs, and gastronomy, so that its spectators enrich their knowledge of Lisbon, in a playful and fun environment. On the other hand, it is also intended to enhance the city's resources and economy.

Critical success factors for this company will be innovation in service delivery and customer animation.

The initial investment in the project will be € 5,000, and according to the assumptions and estimates considered, it will have a Net Present Value (NPV) of € 34,873, an Internal Rate of Return (IRR) of 192.63% and a Payback period of 1 year, and it is, therefore, an economically and financially feasible project.

**Keywords:** Tourism, Business Plan, Entrepreneurship, Events, Lisbon.

## Lista de Acrónimos e Abreviaturas

CAE- Códigos de Atividade Económica

DMC - *Destination Management Company*

FCFF- *Free Cash Flow to Firm*

GEM- *Global Entrepreuneurship Monitor*

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional

IEFA- *International Education Financial Aid*

INE- Instituto Nacional de Estatística

OMT- Organização Mundial do Turismo

PENT- Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIB- Produto Interno Bruto

PPC- *Pay per Click*

RNAAT- Registo Nacional de Agentes de Animação Turística

RNEE- Registo Nacional de Empresas de Eventos

RNPC- Registo Nacional de Pessoas Coletivas

SEM- *Search Engine Marketing*

SEO- *Search Engine Optimization*

SI2E- Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo e ao Emprego

TIR- Taxa Interna de Rentabilidade

UNESCO- *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*

WAC- *Weighted Average Cost of Capital*

VAL- Valor Atual Líquido

## Capítulo I- Metodologia

A metodologia são os métodos e as técnicas a utilizar na construção de um projeto de investigação.

Segundo Fortin (2003), "a fase metodológica operacionaliza o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população" (p. 108). Esta serve para a recolha e tratamento da informação com o intuito de ser tratada quantitativa e qualitativamente. Segundo Sousa e Batista (2011), o método quantitativo serve para analisar estatísticas, quadros, gráficos e tudo o que seja relacionado com padrões numéricos, enquanto que o método qualitativo se destina à análise de dados descritivos, como por exemplo os documentos e as entrevistas. Podemos afirmar que estes dois métodos podem ser complementares, uma vez que "um investigador não é obrigado a optar pela utilização em exclusivo de métodos quantitativos ou qualitativos, podendo, (...) optar por combinar estes dois métodos. Esta estratégia permite tornar o processo de investigação mais consistente e sólido" (Sousa e Batista, 2011, p.63).

De acordo com Sousa e Baptista (2011), os dados investigados podem ser primários (informação recolhida pela primeira vez) e secundários (informação já publicada).

### 1.1. Pertinência e âmbito do projeto

A Organização Mundial do Turismo (OMT, 2003), refere que o mercado de eventos tem vindo a transformar-se num segmento importante e especializado para o turismo.

O conceito de turismo foi-se alterando ao longo dos anos, mas sempre com o pressuposto de que não existe turismo sem viagens. Para a OMT, o turismo consiste num conjunto de atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens, num local diferente daquele onde as pessoas vivem, num período de tempo consecutivo até um ano, e, com o objetivo de lazer, negócios ou outros.

Por outro lado, a oferta turística foi aumentando de modo a que fosse possível agradar a todo o tipo de turistas e proporcionar experiências turísticas únicas. Hoje em dia, cada turista pode personalizar a sua viagem, o consumo turístico foi alterado, o turista possui maior capital escolar e valoriza o contacto com as culturas locais, assim como os seus costumes, tradições e representações artísticas. É neste contexto que surge a

oportunidade de desenvolver uma oferta turística diferenciadora, que vá ao encontro desta nova procura, sendo a criação e realização de eventos uma das possíveis opções.

Bowdin *et al*. (2011, p.14), define eventos como: "Uma ocasião organizada, como reunião, convenção, exposição, evento especial, jantar de gala, etc. Um evento é, muitas vezes, composto por várias funções diferentes, mas relacionadas". Kotler (1999), acrescenta que os eventos devem ser planeados e devem ter como objetivo a transmissão de mensagens aos seus públicos-alvo. Os eventos devem, então, proporcionar experiências diversificadas a quem se destinam, mas também tencionam ser um veículo para a divulgação de mensagens e conhecimentos. Com base na definição de eventos e nas ideias apresentadas anteriormente, a criação de um projeto de uma empresa que organize eventos para os turistas da cidade de Lisboa começa a fazer cada vez mais sentido. Principalmente porque irá criar um impacto positivo na região onde é realizado e terá como missão dar a conhecer variadas características portuguesas aos turistas. Deng e Li (2014), explicam que através dos eventos, os turistas têm a oportunidade de conhecer a cultura local e o estilo de vida dos sítios onde acontecem. Os eventos são cada vez mais importantes para o desenvolvimento de um destino, visto que atraem visitantes, combatem a sazonalidade, contribuem economicamente, tornando-se assim um catalisador para o desenvolvimento em geral (Getz e Page, 2016).

Lisboa surge como o local certo para estes novos serviços/produtos, uma vez que é uma das capitais que mais acolhe turistas nos dias de hoje e selecionou o turismo cultural como um setor estratégico para o desenvolvimento da cidade. Concordando com o Turismo de Portugal (2013), na análise SWOT que realizou, nos pontos fortes desta região, estão incluídos: a oferta de equipamentos culturais, com capacidade internacional e com experiência elevada na organização de eventos e a possibilidade do desenvolvimento económico através da identidade histórico-cultural e da imagem positiva da cidade. Em 2018, recebeu dois prémios consecutivos atribuídos pela World Travel Awards, “Melhor Cidade Destino Europeu” e “Melhor Destino para City Break” (Observador, 2018).

> *“Lisboa é uma das cidades mais belas do mundo. Há nela uma mistura de passado e futuro, de festa e nostalgia, de raiz e viagem, de modernidade e memória, de carácter e cosmopolitismo e de unidade e de diversidade que a torna única. O rio, a luz, os bairros, as ruas, os monumentos, as pessoas, o fado, a gastronomia, a vida cultural, a atividade económica são outros tantos rostos*

*em que ela se mostra e seduz. Quem não visitou quer visitá-la e quem a visitou quer voltar*" (António Costa, in ATL, 2011).

Assim, a criação de uma empresa de organização de eventos, mais especificamente organizadora de espetáculos destinados aos turistas de Lisboa, tendo como mote os costumes, os hábitos, a gastronomia e a cultura portuguesa, constitui uma mais-valia para a oferta turística existente.

Também a gastronomia é um produto turístico que pode ser integrado neste tipo de eventos, pois os pratos e os vinhos regionais, de acordo com Green e Dougherty (2008), potenciam a criação de oportunidades de negócio, podem aumentar o gosto do turista por uma determinada região e contribuem para a hospitalidade.

## 1.2. Pergunta de partida e questões de investigação

Inicialmente, foi definida a pergunta de partida seguida da fase exploratória, de modo a obter-se um conhecimento aprofundado sobre as temáticas abordadas. De acordo com Quivy (2005), a pergunta de partida deve ser clara, exequível e pertinente e, também, "traduzir o que vulgarmente se apresenta como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga num projeto de investigação operacional" (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 31). Desta forma, a pergunta de partida é:

Será viável a criação de uma empresa que organiza espetáculos culturais, destinados aos turistas que visitam a cidade de Lisboa?

A pergunta de partida servirá como fio condutor na conceção do projeto, sendo que ao longo do desenvolvimento do mesmo, serão analisadas as várias áreas que engloba, como por exemplo: o turismo cultural, os eventos e a viabilidade do serviço/produto e o preço.

O turismo cultural relaciona-se com a análise do turismo cultural na cidade de lisboa, sobre quais as preferências dos turistas, qual a oferta já existente e quais as oportunidades existentes.

Na área dos eventos, será analisada a importância dos eventos para o desenvolvimento de um destino, neste caso da cidade de Lisboa, e a oferta de eventos existentes, similares aos que se pretendem desenvolver.

Através do estudo da viabilidade do serviço/produto e do preço será possível perceber qual a disponibilidade dos turistas para adquirem o mesmo, assim como a possibilidade de o projeto se concretizar.

**Questões de investigação**

De acordo com a pergunta de partida, são definidas as questões de investigação. Uma vez que esta é vasta, criam-se questões mais específicas de modo a direcionar a investigação. As questões de investigação definidas para este projeto são:

- A inovação na oferta de serviços é um fator determinante para o sucesso de uma empresa de eventos?;
- Em que medida os eventos são um motivo de atração para os turistas que visitam Lisboa?;
- Que tipo de oferta cultural existe para os turistas da cidade de Lisboa?;

- Em que medida os turistas valorizam a gastronomia do destino Lisboa?;
- Na ótica do turista, um evento que agregasse a cultura e a gastronomia, seria uma boa opção de escolha?;
- O projeto é sustentável económica e financeiramente?.

A primeira questão relaciona-se com a necessidade de se perceber a importância da inovação na oferta dos serviços/produtos prestados pela empresa, isto é, se é um fator "chave" para que a empresa seja bem-sucedida. A questão seguinte visa entender se os turistas visitam a cidade de Lisboa para frequentarem algum evento, ou se pelo contrário, não se interessam pelos eventos que lá acontecem. A terceira questão tem como objetivo analisar a oferta cultural já existente na cidade, explorando as suas características. A quarta e a quinta questão estão relacionadas com a gastronomia, no sentido de se estudar qual a importância da gastronomia portuguesa para os turistas, e de compreender a decisão dos turistas caso fosse criado um evento que agregasse a cultura e a gastronomia se estariam interessados em frequentar. A última questão pretende-se com a viabilidade económico-financeira do projeto.

## 1.3. Objetivos

Para responder à pergunta de partida e às questões de investigação foram definidos os objetivos deste projeto, pois tal como afirma Sousa e Baptista (2011), a forma de se chegar ao resultado final é através dos objetivos gerais e específicos.

O objetivo geral resume a ideia central do projeto, assim como a sua finalidade e neste projeto, trata-se da conceção de um Plano de Negócios que suporte e valide a criação de uma empresa de eventos que organiza espetáculos para os turistas que visitam Lisboa, aferindo a sua viabilidade, tanto na perspetiva de mercado como na dimensão económico-financeira. Os objetivos específicos estão diretamente relacionados com o objetivo geral e são as etapas necessárias pelas quais é necessário passar para se conseguir chegar ao objetivo geral.

Os objetivos específicos deste projeto são:

1. Estudar o mercado e perceber se os turistas têm alguma motivação para frequentarem espetáculos;
2. Analisar a concorrência, em termos nacionais e, especificamente, em Lisboa;
3. Oferecer ao cliente uma experiência turística que promova o seu enriquecimento cultural e pessoal;
4. Proporcionar trabalho e espaço de atuação aos artistas portugueses;
5. Validar a sustentabilidade económico-financeira do projeto tendo em conta os principais critérios de avaliação de projetos de investimento.

O 1º objetivo específico pressupõe a realização de um estudo de mercado para o conhecer e identificar as suas características, de modo a compreender se os turistas estão motivados e interessados em frequentar espetáculos quando visitam a cidade de Lisboa. O 2º objetivo específico prende-se com a análise da concorrência direta e indireta existente da *Show Portugal,* especificando na cidade Lisboa, uma vez que é lá que irá desenvolver a sua atividade. O 3º objetivo específico é a criação de serviços/produtos que proporcionem experiências turísticas que promovam o enriquecimento cultural e pessoal dos turistas. O 4º objetivo específico relaciona-se com a empregabilidade nacional, mais especificamente, empregabilidade dos artistas portugueses, que é escassa em Portugal, e por isso, este projeto pretende oferecer emprego a alguns artistas nacionais. O último objetivo específico é estudar se o projeto tem ou não viabilidade económico-financeira, através dos principais critérios de avaliação.

## 1.4. Preposições do projeto

Tendo em conta a Pergunta de Partida definida para o projeto, assim como o Objetivo Geral e o Modelo de Investigação, emergiram as preposições subjacentes à investigação:

- Preposição I- Existe procura, na cidade de Lisboa, por espetáculos com as características que os da *Show Portugal* apresentam;
- Preposição II- O presente projeto apresenta o VAL e a TIR positivos;
- Preposição III- O *Payback Period* do Plano de Negócios é viável.

A Preposição I será estudada com o objetivo de analisar o interesse dos turistas em desfrutar de um espetáculo tendo como mote os costumes, os hábitos, a gastronomia e a cultura portuguesa, ou seja, se este tipo de oferta será uma mais-valia. O mercado será constituído por turistas nacionais e internacionais, de várias faixas etárias, de classe média ou média/alta e com interesse em conhecer diversas características de Portugal.

Relativamente à Preposição II e III, estas dizem respeito ao estudo realizado na avaliação económica e financeira das empresas, na perspetiva do investidor. Esta avaliação, de acordo com Silva e Monteiro (2014), reproduz o valor que está disponível para os promotores do projeto *(cash flows)* excluindo a dívida, o plano de investimentos e os impostos. Os três citérios de avaliação aplicados são: o VAL, a TIR e o *Payback Period.*

O VAL é o indicador que apresenta se o capital investido será recuperado e qual será o benefício líquido gerado, ou seja, "... consiste no excedente monetário gerado pelo projecto depois de remunerado e reembolsado o capital investido." (Esperança e Matias, 2005), e é utilizado como o critério que decide a aceitação de investir. Se o VAL for zero, ou positivo, significa que se deve aceitar o investimento porque é viável, caso seja inferior a zero, o projeto deve ser rejeitado.

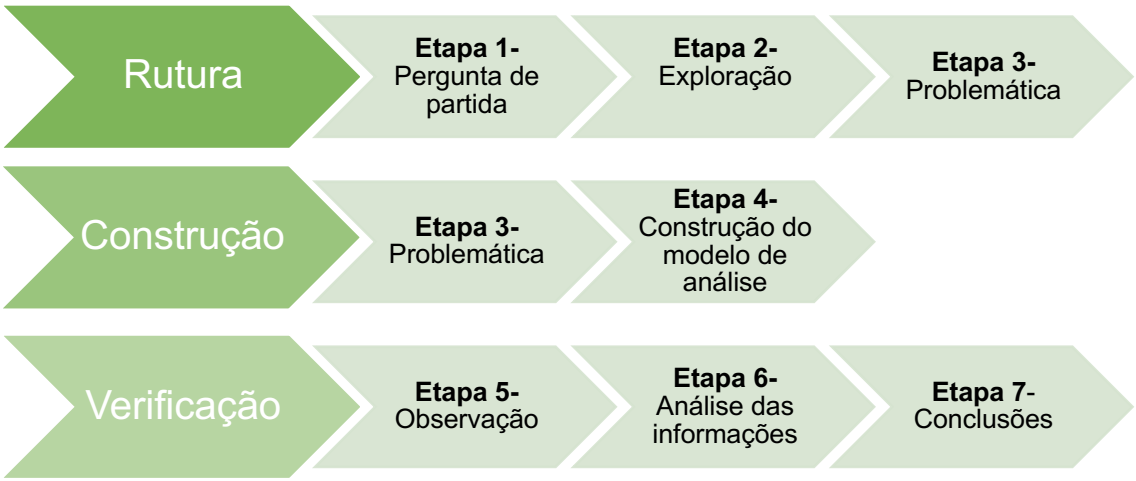
A TIR, segundo Soares *et al*., 2008, torna o VAL do projeto nulo, ou seja, desconta os *cash flows* tendo em conta os fluxos líquidos previstos para calcular a taxa de atualização. O projeto é aceite comparando a TIR a uma taxa de referência, normalmente, a taxa de atualização comum ao cálculo do VAL. Se a TIR for superior ao custo de oportunidade de capital, o projeto deve ser aceite pelo investidor.

A Preposição III refere-se ao *Payback Period,* que “traduz o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial, ou seja, o número de anos para igualar o VAL a 0” (Mota *et al*., 2012, p. 22). Aceitam-se os projetos que apresentam um *Payback* inferior ao tempo de vida estipulado para o projeto.

## 1.5. Modelo de investigação

De acordo com Quivy (2005), para que um trabalho de investigação seja coerente e leve o rumo certo desde o seu início devemos seguir as etapas do procedimento científico. Esse procedimento está dividido em três fases: a rutura, a construção e a verificação.

Quadro 1- As etapas do procedimento científico (Quivy et al, 2005)




Fonte: Elaboração própria

A primeira etapa relaciona-se com o conhecimento que já adquirimos ao longo da nossa experiência, o conhecimento teórico. Esse conhecimento pode não ser totalmente verdadeiro e por isso deve existir um momento de rutura que consiste em 3 etapas: 1- pergunta de partida, 2- exploração, 3- problemática. É precisamente nesta última etapa que começa a segunda fase designada como construção. "Esta ruptura só pode ser efectuada a partir de um sistema conceptual organizado, susceptível de exprimir a lógica que o investigador supõe na base do fenómeno" (p.14), e é assim que o autor define a segunda fase, que se subdivide em 2 etapas: a problemática e a construção do modelo de análise. A última fase, intitulada de verificação é o momento em que se verificam os factos de acordo com as 3 últimas etapas: a observação, a análise de informações e as conclusões (Quivy, 2005).

Uma vez que este trabalho visa o desenvolvimento de um projeto, o modelo de investigação tem como objetivo analisar a viabilidade de um negócio. "(...) é o "modelo integrado" que tem significado, pelo processo que o investimento exige não só o

conhecimento teórico das várias áreas instrumentais: marketing, finanças, organização, produção, tecnologia, etc, mas particularmente a capacidade de as interligar de forma sistemática" (Duarte e Esperança, 2012, p. 56). Assim, a metodologia foi baseada quer no modelo preconizado por Quivy e Campenhoudt (2005), quer no modelo de estruturação de um Plano de Negócios.

Na elaboração do modelo de negócios foi utilizado o *Business Model Canvas*, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011), e constituído pelos seguintes componentes que se interligam:

- Segmento(s) de Clientes;
- Proposta de Valor;
- Canais (de Comunicação e de Distribuição);
- Relacionamento com os clientes;
- Fontes de receitas;
- Recursos-Chave;
- Atividades-Chave;
- Parcerias-Chave;
- Estrutura de Custos.

Seguidamente, foi realizada a análise do mercado, a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, o plano de marketing, o plano de recursos humanos, o plano de operações e o plano financeiro, de modo a validar a viabilidade quer em termos de mercado quer na perspetiva económico-financeira.

## 1.6. Procedimentos e instrumentos da investigação

Na fase exploratória, procurou-se obter um conhecimento aprofundado sobre as temáticas abordadas. Para tal, realizaram-se leituras exploratórias sobre os diferentes temas, de forma a existir uma base teórica necessária para o desenvolvimento do trabalho de projeto. Esta fase foi fundamental devido à aprendizagem adquirida sobre os diversos temas.

Realizou-se uma análise documental, que, segundo Afonso (2005, p.88), "consiste na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados", nomeadamente o tratamento de dados disponibilizados pelo INE, pela Pordata e outras entidades referenciadas ao longo do projeto.

Neste projeto utilizou-se uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram: um inquérito por questionário a uma amostra de turistas, de forma a perceber o nível de interesse face a esta nova oferta de eventos, e duas entrevistas semiestruturadas a dois profissionais com experiência no processo de criação de espetáculos semelhantes.

De forma a conhecer o perfil dos turistas que visitam a cidade de Lisboa, assim como o seu interesse face a esta nova experiência turística, realizou-se um inquérito por questionário, no Rossio, durante os dias 8,9,10,11 e 12 de julho de 2019 e no total, foram inquiridos 267 turistas. Para que a sua construção cumprisse os objetivos propostos, foi elaborada uma matriz analítica do questionário, que se encontra disponível no Apêndice I. O questionário contém 15 questões (cf. Apêndice II) maioritariamente de escolha múltipla e foi disponibilizado em inglês e português.

Foi realizado um pré-teste a seis profissionais da área da animação turística, de modo a perceber-se se deveria ser efetuada alguma alteração ao questionário e apenas houve necessidade de alterar algumas palavras, de forma a tornar-se mais específico para os inquiridos (cf. Apêndice II).

Após a fase do pré-teste, o questionário foi enviado (cf. Apêndice II), com uma explicação dos objetivos do mesmo, via *e-mail,* para vários hotéis, *hostels* e empresas de animação turística e, na sua maioria, não se obteve resposta, ou quando existiu foi negativa.

Utilizando a ferramenta de cálculo que se encontra disponível em http://www.surveysystem.com/sscalc.htm, foi possível calcular a dimensão da amostra necessária. Tendo em conta uma população-alvo de 13.575.520 pessoas (número de dormidas em Lisboa de turistas nacionais e internacionais em 2018), verificamos que para um nível de confiança de 95%, o intervalo de confiança obtido foi de 6%.

No âmbito do estudo de mercado, e com o intuito de ficar a conhecer algumas características do mercado (funcionamento e gestão das empresas, aspetos de *marketing*, estratégias adotadas, entre outras), foram realizadas duas entrevistas.

A primeira entrevista foi realizada ao Dr. Rui Martins e teve lugar no dia 12 de junho de 2019 por via telefónica. Tratou-se de uma entrevista semiestruturada, uma vez que foi construído um guião (cf. Apêndice III), mas no momento da sua realização houve a necessidade de se alterar algumas questões de forma a cumprir os objetivos da mesma.

A segunda entrevista realizou- se no dia 11 de agosto de 2019, via *e-mail*, à atriz Joana Timbal e foi estruturada, tendo a inquirida respondido apenas às perguntas que constavam no guião, embora não se tivesse obtido resposta a todas as questões.

## Capítulo II - Revisão da literatura

### 2.1. Turismo como oportunidade

Entre 1990 e 2000 "(...) os gastos turísticos dos portugueses (...) quadruplicaram" (Cunha, p. 21, 2003), não só o dos portugueses, mas de grande parte dos ocidentais. Segundo a Organização Mundial do Turismo (2017), citado por Baptista, Nofre e Jorge (2018), a única economia global em crescimento é o turismo.

Ao longo do século XX, houve uma diminuição do tempo de trabalho o que provocou um aumento do tempo livre utilizado para viajar. Esse tempo livre é associado ao lazer, ou seja, o tempo que a pessoa tem para gastar de forma livre de modo a obter prazeres extras. A viagem pode ser "(...) a forma de romper com a rotina da vida, pode ser por fatores culturais, pessoais, sociais...) (Cunha, p.149, 2007). Assim, viajar tornou-se algo banal para a maior parte da população, e, o que realmente começou a interessar foi, por um lado, viajar para um destino mais autêntico e, por outro lado, a experiência turística, ou seja, a experiência que se vive durante a viagem.

De acordo com Lickorish & Jenkins (2000), foi a partir de 1945 que passámos a poder definir o turismo como uma indústria internacional, uma vez que com o aumento da procura, a necessidade de empregar residentes foi aumentando, tal como a criação de mais serviços, a otimização de instalações turísticas, o aumento das atrações turísticas, etc. Isto, provocou e irá sempre provocar consequências na estrutura social e económica dos destinos. "São quatro os principais setores de negócios do turismo: transporte, indústria de viagens, acomodações e serviços e atrações turísticas" (Lickorish & Jenkins, 2000, p.137). Estes setores, embora independentes, estão sempre presentes no que diz respeito a uma viagem turística, no entanto, existem também negócios secundários e terciários, que costumam ser os que ganham diretamente com o gasto imediato dos turistas no destino, como por exemplo: lojas, serviços de entretenimento, restaurantes, cabeleireiros, lavandarias, etc. Em 2017, o turismo foi a maior atividade económica exportadora do país, e Portugal é um dos países com maior competitividade no setor do turismo, tendo recebido em 2016 mais turistas estrangeiros do que o total da população residente (AICEP Portugal global, 2017).

Com facilidade em viajar, emergem dois tipos de turismo: o turismo de massas, associado a muita gente ao mesmo tempo no mesmo destino (exemplo: Albufeira em agosto), e o turismo de nicho, com poucas pessoas num local, sendo mais exclusivo. Note-se que existem públicos para estes dois tipos de turismo, no entanto, há cada vez mais, uma vontade por parte do turista, de conhecer sítios ainda não explorados e onde

possam estar mais sossegados. Tal como afirma Pereira, Martins, & Batista (2017), a autenticidade turística começou a ser relevante. O turista procura o prazer individual e certos nichos procuram destinos menos frequentados de forma a que "a experiência turística seja mais autêntica do que aquelas que se realizam em contextos massificados" (Pereira, Martins, & Batista, 2017, p.94).

Segundo a teoria de Plog (2001) podemos também tipificar os turistas, de acordo com as suas variáveis psicológicas, em três grandes grupos: os Psicocêntricos, que são turistas mais reservados que, normalmente preferem fazer férias em *resorts* com a família nos destinos de sol e mar, onde nem interessa o país escolhido; os Alocêntricos, que são pessoas aventureiras à procura de novas experiências e os Mesocêntricos, que possuem características dos anteriores, ou seja, procuram algo novo mas com alguma segurança.

Numa avaliação mais recente relativa à análise dos turistas, Gustavo (2012), afirma que a tecnologia, e o seu rápido desenvolvimento, veio alterar os métodos utilizados pelo turismo, isto é, a *internet* veio facilitar a comunicação das populações, mas também alterar a noção do tempo. O tempo disponibilizado para determinada opção ficou mais reduzido. Ao nível ambiental, a sustentabilidade, para o autor, é também muito relevante no que diz respeito ao turismo. Com as alterações climáticas mais acentuadas de ano para ano é urgente alterar hábitos e comportamentos sociais perante o ambiente. Toda a envolvente empresarial do turismo tem vindo a alterar-se ao longo dos anos, alertando para o comportamento positivo do consumidor, e um exemplo disso é a exclusão de copos de plástico descartáveis em eventos musicais.

A oferta de serviços cresce diariamente, para que seja possível agradar a todo o tipo de turistas e para que a experiência seja única. Cada turista pode personalizar a sua viagem. Há, portanto "...um novo tipo de consumo turístico adequado à alteração do perfil dos consumidores, com mais capital escolar, que valoriza o contacto com as culturas locais, com os seus usos, costumes e representações artísticas" (Pereira, Martins, & Batista, 2017, p.95). Devido ao interesse de os turistas experienciarem a vida de forma semelhante à dos habitantes de um determinado destino, numa viagem, "os turistas devem procurar informar-se sobre o destino e os modos de vida das populações que aí residem para que possam respeitar ou adaptar-se às normas e às práticas sociais e culturais locais" (Gonçalves, p.56, 2017), devem também respeitar o meio ambiente, não poluindo, e aproveitarem para consumir produtos de produção local, contribuíndo dessa forma, para o desenvolvimento económico desse destino. De acordo com

Gonçalves (2017), as comunidades locais devem ser participantes e produtoras de experiências turísticas, tendo um papel bastante ativo no turismo.

Em geral, “Vivemos numa época em que a possibilidade de experimentar novas sensações em contextos relativamente controlados é particularmente sedutora” (Pereira, Martins, & Batista, 2017, p. 97), o turista procura experiências diversas, com diferentes graus de risco. De acordo com os mesmos autores, podem ser experiências emocionais, ou seja, o turista desloca-se para um local à espera de viver um momento emocional, como é o caso da Vila Natal em Óbidos, experiências espontâneas, que significam, por exemplo, sem o turista se dar conta, de repente, estar perante uma cenografia urbana ou então, experiências organizadas, por exemplo, eventos culturais.

Segundo Calisto (2017), a experiência de cada turista começa antes de comprar a viagem e prolonga-se até ao fim da mesma. Isto porque as pessoas influenciam-se umas às outras, seja por quem está à sua volta antes de viajarem, seja pelas que as acompanham nas suas experiências. Se formos viajar com amigos, as experiências que vamos viver serão completamente diferentes das que temos com a família, e mesmo dentro da família, podem ser distintas se os acompanhantes forem os primos ou se forem os próprios pais. Isto porque os gostos e interesses de cada pessoa são distintos, por exemplo: um turista pode viajar com o objetivo de ficar no hotel a descansar, usufruindo do SPA e de atividades de relaxamento enquanto que o outro pode querer explorar ao máximo o local, conhecendo e visitando tudo o que está ao seu alcance, optando, por exemplo, por atividades como as visitas guiadas.

De acordo com Silva e Umbelino (2017), a qualidade da experiência turística é fundamental visto que o turista vai sempre fazer uma avaliação da mesma. A avaliação das experiências turísticas é quase sempre sim ou não (gostei ou não gostei) e essa avaliação é tida em conta pelos familiares, amigos e seguidores que queiram ir para o mesmo destino visitado. Assim sendo, se um cliente falar mal de um hotel num determinado local, esse local pode ficar com uma má imagem e todas as unidades hoteleiras desse local acabam por ser penalizadas. Com a evolução da tecnologia, a avaliação relacionada com a experiência turística começa antes da viagem, é necessário criar algo que “toque no coração” da pessoa que está à procura do seu destino para viajar. Um exemplo disso são as visitas virtuais a museus que existem para criar expetativas positivas ao cliente. Durante a viagem e a estada, existem vários fatores que influenciam a avaliação pessoal da experiência, como por exemplo, os gostos pessoais do turista, se é turismo individual ou em grupo, o seu propósito naquele local e a comparação com vivências anteriores relativas a experiências turísticas. Após

a viagem, as fotografias que os turistas partilham nas suas redes sociais e a forma como se inserem nessas fotografias mostram o seu agrado pela experiência, por exemplo: a vida local, a paisagem, o turista na paisagem, entre outras. As compras que efetuam no destino da visita, como por exemplo as lembranças que levam para amigos e familiares e os comentários que fazem nas suas redes sociais ou nos *blogues*/sítios oficiais de viagens mostram também o seu agrado ou desagrado.

Para que a experiência se torne memorável deve ser mantida e recordada futuramente pelo turista (Kim, 2009, citado por Garlet *et al*, 2019).

**O turismo cultural**

As experiências que cada turista pretende realizar no destino, determinam o tipo de turismo que ele vai usufruir, como por exemplo: o Turismo de Negócios, o Turismo de Repouso, o Turismo de Saúde, o Turismo Religioso, o Turismo Desportivo, o Turismo Cultural, entre outros.

Em 1985, a OMT, elaborou duas definições para o turismo cultural, sendo que uma é mais técnica (*narrow*) e outra mais conceptual (*wide)*. A primeira identifica o turismo cultural como um movimento de pessoas essencialmente por motivações culturais, tais como: visitas de estudo, artes performativas, *tours* culturais, viagens destinadas à participação em festivais ou outros eventos culturais, visitas a locais e monumentos, viagens para estudar a natureza, folclore ou arte e peregrinação. A segunda definição, diz respeito a um movimento de pessoas que tem como objetivo satisfazer as necessidades humanas de diversidade adquirindo mais conhecimentos e aumentado a sua cultura, mas também as suas experiências e encontros.

O turismo cultural teve origem, no *Grand Tour*, no final do século XVII e consistia numa viagem realizada por jovens da elite inglesa, que visava complementar a sua educação (Cunha e Abrantes, 2014). Nestas viagens, visitavam as principais cidades europeias, consideradas importantes centros culturais.

“A culturização da sociedade conduziu a cada vez mais áreas de consumo vistas como culturais. Isto desviou o enfoque do turismo cultural dos tópicos do *Grand Tour* em direcção a um leque alargado de patrimónios, cultura popular e vivências de atracções culturais” (Richards, 2007, p. 1), ou seja, o conceito foi-se alterando ao longo dos anos e o que antes estava associado a pessoas com um nível de instrução elevado, hoje inclui diversas atrações culturais populares. Segundo Richards (2003), com o aumento do nível da educação, o interesse pela cultura aumentou, e, consequentemente, há um

maior número de pessoas com capacidade para interpretar e apreciar diversas atrações culturais, como: museus, teatros, galerias de arte, entre outros.

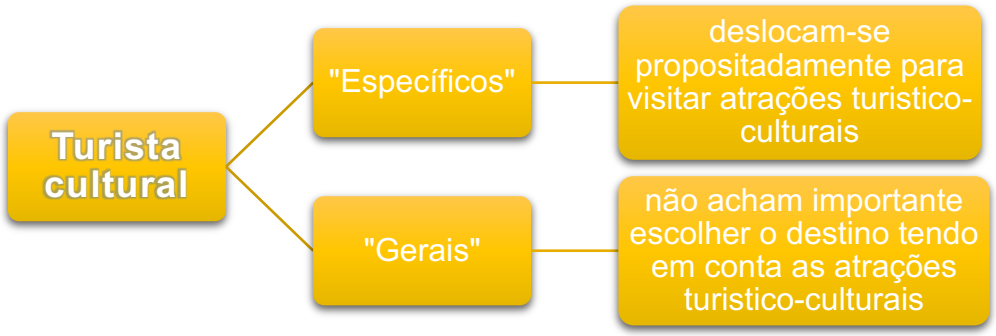
Para Paiva (2016, p. 27) "(...) de acordo com Richards e Munsters (2010), o turismo cultural é composto por duas componentes: i) produto principal – oferta de turismo cultural – monumentos, eventos, cultura local – e os serviços turísticos culturais específicos relacionados com o produto, como a informação e os serviços educativos; ii) produto adicional – elementos gerais do produto turismo e serviços relacionados – instalações turísticas em geral, serviços e infraestruturas de transporte."

Em 2005, a OMT em conjunto com a European Travel Commission, definiram o turismo cultural como "(...) o movimento de pessoas para as atrações culturais em cidades de países diferentes do seu local de residência habitual, com a intenção de obter novas informações e experiências ou para satisfazer as suas necessidades culturais.", e prevê que até 2020, o turismo cultural se torne um produto turístico importante, sugerindo que existe um enorme potencial de crescimento na procura dos produtos turísticos com base em valores culturais (Niemczyk, 2014).

Num estudo realizado em 2013, pelo Turismo de Portugal, sobre a Satisfação de Turistas, conclui-se que a oferta natural e cultural em Portugal é um fator bastante positivo para 80% dos turistas inquiridos, incluindo as paisagens, as praias, e a gastronomia e vinhos. 65% dos turistas visitou monumentos e museus durante a sua estada em Portugal e 45% realizou atividades culturais.

Existem diferentes tipos de turistas culturais e Richards (2007) identifica dois tipos:

Quadro 2 – Tipos de turista cultural




Fonte: Elaboração própria

Já outro autor, Bob Mckercher e Hilary du Cros, citado por Bucho (2010), considera que existem 5 tipos de turista cultural:

- Determinado (*purposeful*) – as atrações turístico-culturais são o principal motivo para a escolha do destino e procura uma experiência profunda;
- Gosta de passear e observar despreocupadamente (*sightseeing*) - as atrações turístico-culturais são o motivo principal, mas uma experiência superficial é suficiente;
- Interessado sereno (*serendipitous*) - as atrações turístico-culturais não são o motivo para a escolha do destino, mas, ao participar, acaba por ter uma experiência profunda;
- Casual (*casual*) – fraca motivação pelo turismo cultural e a experiência é superficial;
- Acidental (*incidental*) - as atrações turístico-culturais não são o motivo para a escolha do destino, mas acidentalmente, acaba por participar em algumas atividades tendo uma fraca experiência.

Hoje em dia, os turistas "determinados" e que "gostam de passear e observar despreocupadamente" são os mais frequentes. Os turistas, segundo Netto e Gaeta (2010), procuram a experiência, ou seja, quando se deslocam para um local torna-se quase "obrigatório" visitar as principais atrações turísticas da cidade, como por exemplo, em Lisboa, a Torre de Belém, o Mosteiro dos Jerónimos.

Considerando as tendências atuais, a oferta de turismo cultural deve corresponder à procura de experiências relacionadas com a novidade (o contato com diferenças culturais e novas experiências), o desenvolvimento pessoal (o contato com a população local e com outra realidade), a estimulação (através de experiências inovadores que incluam o desconhecido, o risco e a espontaneidade) e a segurança nas relações interpessoais (conhecer pessoas e criar novas relações), (Pearce, 2005).

## 2.2. Eventos

### 2.2.1. Definição de Eventos

Getz (2007), explica que os eventos têm sempre um início e um fim e são planeados com antecedência. Estes possuem um cronograma que é apresentado ao seu público-alvo, mas independentemente disso, têm o dever de surpreender e, assim, tornar essa experiência totalmente nova e única para cada pessoa. A criação, bem como o planeamento de cada evento, são realizados com o objetivo de alcançar resultados específicos, sejam eles relacionados com a economia, com a cultura, com o meio ambiente ou com a sociedade.

O planeamento e a organização de um evento, de acordo com Gurung (2013), deve ser realizado por especialistas, visto ser muito mais complexo do que aquilo que aparenta ser. Devem ser comunicadas às pessoas as suas características (do evento) e ajudá-las a perceber quais são as opções possíveis de participação. As atividades devem ser diferentes, fugindo à rotina, mostrando sempre respeito pela cultura e, ao mesmo tempo, espera-se que surpreendam positivamente as pessoas. Desta forma, os gestores e organizadores de eventos, não se devem limitar à aquisição dos recursos físicos, mas, para que a tarefa seja bem elaborada, necessitam de construir um plano de marketing estratégico.

Na teoria de Goldblatt (1997), antes de se iniciar um evento, seja ele qual for, há 5 perguntas que devem ser formuladas e respondidas:

1. *Why* - Porque é que se está a realizar aquele evento? Têm de existir razões que demonstrem a sua importância;
2. *Who* - Quais serão os *stakeholders* dos eventos, ou seja, as partes interessadas? Devem estar identificados os *stakeholders* internos e externos ao evento;
3. *When* - Quando será realizado o evento? Existe o tempo necessário para a pesquisa e o planeamento do evento? Caso o evento seja ao ar livre, o que é preciso ter em conta devido às condições climáticas? A duração do evento vai ao encontro das necessidades da audiência?;
4. *Where* – Onde será realizado o evento? Sempre no mesmo local? A escolha do destino deve ir ao encontro das necessidades organizacionais do evento, do conforto, do seu público, das acessibilidades e dos seus custos;

5. *What* – Qual será o conteúdo, o produto e a mensagem do evento? As necessidades, anseios e expetativas do público devem serem consideradas, bem como os 4 *W's* apresentados anteriormente.

De acordo com as respostas dadas e verificando-se que existem condições objetivas para a realização do evento, é necessário realizar um diagnóstico. Esse diagnóstico deve ser composto por três etapas: a análise de mercado, a análise de concorrência e a análise interna. Na análise de mercado deve-se estudar o meio envolvente e o mercado, com o objetivo de definir o público-alvo do evento e os outros *stakeholders*. A análise da concorrência visa conhecer os concorrentes já existentes, ou seja, saber quais são os mais importantes, quais as suas respetivas estratégias e posições concorrenciais. A análise interna diz respeito à empresa organizadora do evento. Para finalizar o diagnóstico deve-se elaborar uma análise SWOT, onde são indicados os pontos fortes e os pontos fracos, bem como as ameaças e oportunidades de modo a ser possível identificar quais os riscos a ter em conta e os problemas a resolver (Getz, 2005).

Após a realização do diagnóstico anterior, são definidos os objetivos (de rendibilidade, de retorno do investimento, volume e quota de mercado, imagem de marca e satisfação do cliente), devendo estar alinhados com a política geral da empresa e a estratégia a definir. Os colaboradores que participem na organização do evento devem concordar com os objetivos definidos e com os indicadores de desempenho, de modo a haver uma avaliação clara e objetiva.

A fase seguinte é a da elaboração da estratégia, que deve ter em conta o público-alvo (natureza, número, dimensão e critérios), as fontes de mercado (que tipo de produtos/serviços vão ser vendidos) e por fim, o posicionamento (escolha do posicionamento e do eixo de diferenciação e formulação do mesmo).

Na etapa posterior, são trabalhadas as componentes do marketing-mix:

- Produto – definição dos bens e serviços que a empresa oferece ao público-alvo. O produto deve ser algo que é oferecido ao mercado para criar atenção, ser adorado, usado ou consumido, satisfazendo um desejo ou uma necessidade (Kotler, 1992). Deve possuir fatores diferenciadores face à concorrência que poderá enfrentar;
- Preço – este fator influencia fortemente o cliente. "Preço é a valorização expressa em unidades monetárias, de um determinado bem ou serviço" (Godri,

1997, p. 54). Na definição do preço deve-se ter em conta a margem de lucro, os custos fixos e os custos variáveis bem como o preço dos concorrentes.

- Distribuição - é mais do que o local de venda. É necessário saber se naquele momento é conveniente vender aquele produto, naquele local, onde o consumidor potencial se encontra. Inclui diversas atividades que a empresa deve assumir para que o produto fique disponível e acessível ao público-alvo (Kotler, 1998). No caso dos eventos, esta tarefa pode ser facilitada através das agências de venda de bilhetes e de sistema de reservas *online*, forma rápida, eficaz e muito conveniente para os organizadores de eventos;
- Promoção/Comunicação - inclui todas as atividades que a empresa necessita para comunicar e promover o produto ao seu público-alvo, isto é, a comunicação dos bens e serviços ao mercado utilizando meios de divulgação para dar a conhecer e convencer a comprar. Nos eventos, pode ser benéfico criar uma mensagem promocional curta que seja cativante sobre o que vai ser o evento.

"Somente quando o produto é claramente definido é possível tomar decisões sobre estratégias a serem usadas para atrair audiências por meio de preço, local, posicionamento e relações públicas" (Hoyle 2002, p. 20). Quando o *marketing mix* está definido é, então, possível definir as ações de *marketing*, ou seja, o plano de ação.

Por último, mas não menos importante, a construção de um plano de resultados é fundamental e visa avaliar as ações de marketing implementadas. Além disso, as atividades pós-evento devem ser pensadas para manter contato com os clientes. Os formulários de *feedback* são uma das melhores opções para avaliar como o evento decorreu e que mudanças devem ser realizadas no próximo evento para satisfazer um maior número de clientes (Bowdin *et al.,* 2011).

### 2.2.2. Tipos de Eventos

Em relação às tipologias de eventos, existe alguma divergência entre autores, sendo que as categorias ou definições possuem elementos comuns e percebe-se o significado de cada termo.

Getz (2009), subcategoriza os eventos em três tipologias:

Quadro 3 – Tipologias de eventos segundo Getz (2009)

| | |
|---|---|
| ***Hallmark Events*** **(Eventos de marca)** | Eventos habituais nos destinos; |
| | Relacionados com a tradição, atratividade, imagem, publicidade desse destino; |
| | São associados de imediato à região onde são realizados. |
| ***Special Events*** **(Eventos Especiais)** | Eventos que se realizam apenas uma vez; |
| | Não fazem parte da programação normal de quem organiza |
| | Ou para os participantes são especiais porque os marcaram de forma diferente |
| ***Megaevents*** **(Mega Eventos)** | São grandes eventos mediáticos que produzem um elevado nível de turismo; |
| | Causam impacto económico no destino; |
| | Exigem grande investimento económico. |

Fonte: Elaboração própria

Segundo alguns autores, os eventos são também classificados de acordo com a sua forma e o seu conteúdo, Bowdin *et al.* (2011), dividem os eventos de acordo com um com as diversas áreas de atuação, destacando-se os culturais, desportivos e de negócios. Getz (2007), acrescenta aos tipos de eventos: festivais, artes e entretenimento.

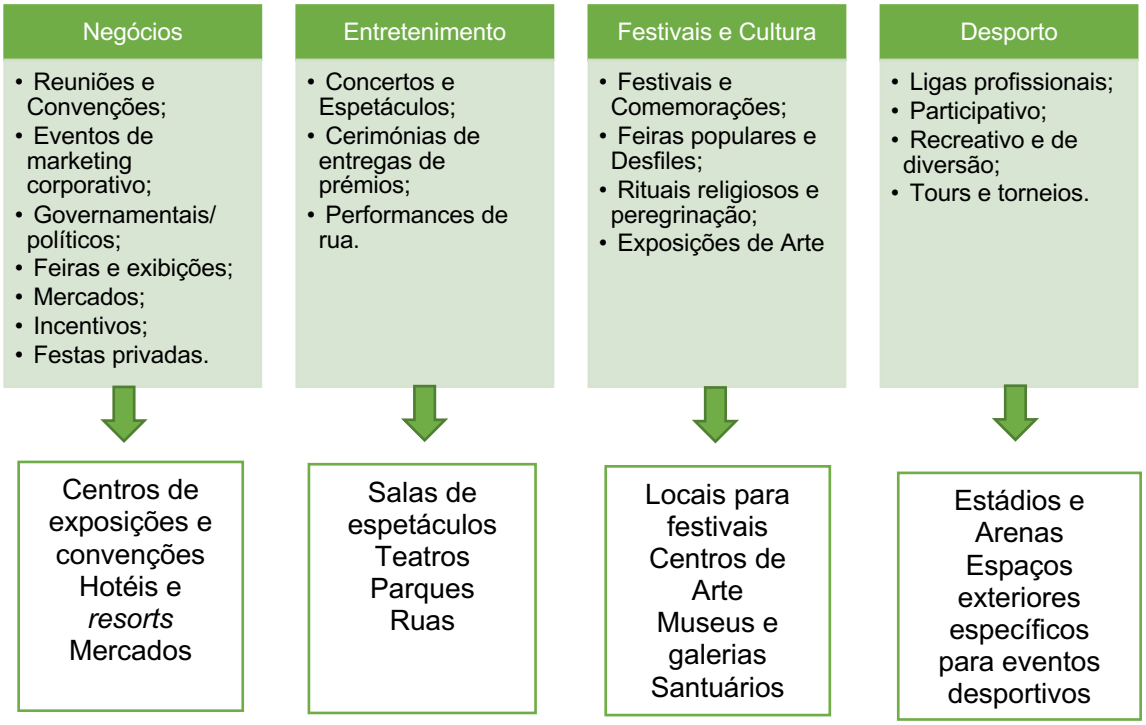
Quadro 4 - Tipos de eventos de acordo Getz, Bowdin *et al*.

| | |
|---|---|
| **Eventos desportivos** | Eventos que implicam uma competição, individual ou em equipa; |
| | Oferecem a sensação de divertimento e prazer; |
| | Conseguem atrair turistas, gerar cobertura mediática e impacto económico, e estão no topo das estratégias de marketing de eventos da maioria dos destinos. |
| **Eventos de negócios** | Quem participa nos eventos de negócios tem necessidade de realizar um negócio, de progredir na carreira ou de realizar as tarefas de um trabalho; |
| | Causam impacto económico no destino – geram lucro para a comunidade anfitriã. |
| **Eventos culturais** | Celebrações culturais realizadas pela comunidade; |
| | Eventos solenes e alegres; |
| | Podem assumir a forma de casamentos, festivais, carnavais, comemorações históricas, desfiles e procissões, eventos religiosos, políticos e do Estado e eventos artísticos ou de entretenimento. |
| **Festivais** | Celebrações temáticas e públicas; |
| | Podem referir-se a uma celebração dos diversos tipos de arte, de uma localização específica ou do interesse comum de uma comunidade, como é o caso da religião; |
| | Fenómeno social que se encontra em quase todas as culturas humanas. |
| **Artes e entretenimento** | O entretenimento é um conceito passivo visto que é algo experienciado apenas por prazer, sem a necessidade de se pensar no significado histórico, cultural e dos seus valores. Existe a necessidade de distinguir o que são atividades culturais e mero entretenimento; |
| | Formas de cultura popular: concertos, cerimónias de entrega de prémios, espetáculos de teatro e de dança e exposições de arte; |
| | Cinema, televisão e moda (exposições, desfiles); |
| | Literatura e artes visuais constituem temáticas para diversos eventos (feira do livro, festivais de *storytelling*, espetáculos, exposições, entre outros). |

Fonte: Elaboração própria

Através do quadro que se segue, realizado com base em Getz & Page (2016), apresentam-se os tipos de eventos mais realizados, de acordo com a forma e o conteúdo, tal como as atividades de cada tipologia e os locais onde se realizam.

Quadro 5 – Tipos de eventos mais realizados de acordo com Getz & Page (2016)




Fonte: Elaboração própria a partir de Getz & Page (2016)

### 2.2.3. A importância dos eventos no desenvolvimento de um destino

Como refere Marujo (2015), o turismo das regiões depende dos seus recursos, tanto naturais, como culturais e históricos. Estes, transformados em produtos turísticos, dependem simultaneamente das condições climáticas para serem visitados. Assim sendo, a sazonalidade pode afetar o número de visitantes de um determinado destino e o seu desenvolvimento pode depender do lucro gerado pelos turistas. De notar, que o turismo é um dos principais setores da economia portuguesa, apresentando taxas de crescimento e de empregabilidade muito expressivas nos últimos anos. De acordo com o Turismo de Portugal (2019), a taxa de empregabilidade para alunos com formação nas Escolas de Turismo de Portugal é de 94%.

A realização de eventos minimiza os efeitos da sazonalidade no turismo, atraindo turistas nas épocas do ano em que a procura é mais baixa. Por outro lado, os eventos também são instrumentos de promoção dos destinos e, quando bem planeados e divulgados, aumentam o potencial dos mesmos.

Conforme Small (2007), a nível global, os eventos têm tido um grande crescimento, quer em relação ao número como à popularidade, e podem funcionar como um produto

turístico em que um dos objetivos é o desenvolvimento turístico de uma região, seja através da realização de megaeventos ou de pequenos festivais comunitários nacionais e internacionais. De acordo com Marujo (2015), os eventos criam oportunidades para a viagem, aumentam o consumo e promovem o desenvolvimento, e, consequentemente, são disputados por entidades governamentais e pelas *Destination Management Company* (DMC). As entidades públicas (entidades regionais, municípios, freguesias, entre outras) incluem os eventos nas suas estratégias de desenvolvimento económico, na construção da imagem do destino, no seu respetivo marketing e até na diminuição da sazonalidade (Marujo, 2015). E por isso, os eventos devem ser planeados e organizados tendo em consideração alguns objetivos, como a aproximação ao público internacional, a criação da imagem do destino, a redução de barreiras em relação à marca (neste caso Portugal), a ampliação da notoriedade da marca, entre outros.

"Os megaeventos, devido à sua importância, são aqueles que produzem níveis extraordinariamente altos de turismo, cobertura da media, prestígio ou impacto económico para a comunidade anfitriã, local ou organização" (Getz, 2007, p. 25), pois são eventos que atraem um maior número de visitantes e, consequentemente, cumprem melhor os objetivos do turismo referentes ao desenvolvimento do local onde se realiza o evento. Embora seja muito dispendioso organizar um evento de grande dimensão, se o mesmo tiver sucesso, será um fator positivo na promoção do destino, que, também por essa via, tenderá a aumentar o número de visitantes e turistas. Em Portugal, o Euro 2004 ou a Expo 98 foram eventos marcantes que, para além de terem provocado um aumento do número de turistas nesse ano, fizeram com que, através do mediatismo a nível mundial, nos anos seguintes também fossem muitos os turistas a escolher Portugal como destino de férias.

Note-se que os eventos têm integrado os diversos planos estratégicos relativos à atividade turística em Portugal e releva-se a importância da criação de um calendário de eventos, sejam megaeventos (com projeção internacional), eventos promocionais (para promoção internacional e como suporte ao Turismo de Negócios) ou de animação local nas diversas zonas turísticas.

Melo (2000), refere que sem eventos não se atrai público, e constituem, devido à sua comunicação direta e pessoal, nos dias de hoje, a melhor forma de “alavancagem” de qualquer empresa, marca ou destino.

## 2.3. Gastronomia e a sua relevância para o Turismo

A gastronomia é um elemento que tem relevância para o Turismo, uma vez que "uma grande parte da experiência turística é passada a comer ou a beber, ou ainda, a decidir o quê e onde comer" (Richards, 1999), e segundo o mesmo autor (2015), é uma das formas culturais na qual os turistas ficam diretamente conectados com o destino.

De acordo com a *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), a gastronomia integra o património intangível, que é transmitido de geração em geração, ao contrário dos museus, momentos paisagens que pertencem ao património tangível (Oliveira, 2008). "A gastronomia enquanto cultura, desperta curiosidades nas pessoas e, como o turismo, é mediadora para saciar as inúmeras curiosidades do turista, também, transmite ideia de *status* e classe social não apenas para o turista como para a população" (Cunha & Oliveira, 2009, p. 4).

Existe uma relação direta entre a gastronomia e o turismo, e conforme Mitchell e Hall (2003), o turismo gastronómico associa-se a uma viagem para outro local que não seja o de residência, que seja motivada (no seu todo ou em parte), pelo interesse na comida e bebida do destino. Desta forma, relaciona-se com a organização e promoção de festivais e eventos de comida e vinhos, que incluem visitas a produtores primários ou secundários de alimentos, participações em festivais gastronómicos e procura de restaurantes ou lugares específicos onde a degustação de alimentos e toda a experimentação é a grande razão da viagem.

Schlüter afirma que "A gastronomia, sem dúvida, está ganhando terreno como atração tanto para residentes como para turistas. Não só nutre o corpo e o espírito, mas faz parte da cultura dos povos. (2003, p.89) e, de acordo com Almeida, "(...) Transmite-se por tradição: os estrangeiros não sabem confecioná-lo, mesmo naturalizados. (...) O prato nacional é, como o cancioneiro nacional, um produto do génio colectivo" (s.d., p.5).

O Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020, considera na sua estratégia, que Portugal se pode tornar um destino de excelência do produto Gastronomia e Vinhos, beneficiando das condições do Douro e do Alentejo, embora, à data de realização do mesmo, os autores considerem que o nosso país necessita ainda de utilizar os recursos que possui para criar uma identidade gastronómica mais marcante, à semelhança do que se passa em Espanha. As regiões prioritárias para investimentos na Gastronomia e Vinhos são o Porto e Norte, o Alentejo e o Centro.

Em 2004, o mercado europeu de Gastronomia e Vinhos representou 600 mil viagens/ano e prevê-se um crescimento de 7% ao ano. O consumidor de Gastronomia e Vinhos é francês (16%), holandês (15%) e inglês (11%) e gasta entre 150 e 450 euros por dia, sendo que este valor tende a ser mais elevado para as viagens de aprofundamento e aprendizagem devido à inclusão de atividades temáticas – por exemplo cursos e *workshops*." (Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020). Dados recolhidos em 2001 pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), indicam que o principal produto consumido pelos turistas que visitam Portugal é a alimentação e as bebidas, e representam um quarto das suas despesas totais. (Correia, Moital, Costa & Peres, 2008).

De acordo com Harrington (2005), para que a gastronomia seja um elemento positivo para os turistas, é imprescindível ter em conta os países de origem, o clima e as preferências culturais, visto que estas variáveis condicionam os hábitos alimentares e perfis gastronómicos, especialmente a preferência ou tolerância a combinações dos paladares dominantes (doce, salgado, azedo e amargo).

Ainda assim, a gastronomia, por motivos religiosos ou sanitários, pode ser um entrave para os turistas visitarem certos destinos, havendo a necessidade de, nesses locais de visitação, se oferecer cozinha internacional e outras formas de alimentação como o *fast-food* (Henriques & Custódio, 2010).

## 2.4. Empreendedorismo

### 2.4.1. Empreendedorismo/ Empreendedor

O conceito de empreendedorismo deriva das palavras francesas “entre” e “prendre”, que segundo Sarkar (2007), significa algo que está no mercado entre o fornecedor e o consumidor.

A palavra “entrepreneur” é atribuída a Jean Baptiste Say, economista francês, que define empreendedor como “(...) o agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um sector de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (Carvalho & Costa, 2015, p.16). No entanto, para autores como Sarkar (2007) e Portela et al. (2008), Richard Cantillon foi o responsável pelo aparecimento deste conceito, aproximando-se do significado que esta palavra tem nos dias de hoje. Cantillon defende que o empreendedor é alguém responsável pelo negócio, que compra meios de produção a um certo preço para futuramente vender um produto a um preço incerto.

Já em 1942, Schumpeter (1942, p.132), citado por Sarkar (2007), afirmava que a função dos empreendedores é:

> *“... reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, geralmente, uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada para a produção de um novo bem ou para a produção de um bem antigo numa nova forma, através da abertura de uma nova fonte de oferta material empreendedor ou um novo tipo de produtos, ao reorganizar uma indústria.”*

Para o Centro de Empreendedorismo da Universidade de Miami (2006) o empreendedorismo consiste no:

> *“(...) processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. O resultado final deste processo é a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco e de uma incerteza considerável.” (Sarkar,2007, p. 47).*

O empreendedor deve detetar e explorar novas oportunidades para conseguir gerar negócios tendo em conta os riscos que pode correr. Silva e Monteiro (2014) citam Shane e Venkataraman (2000, p. 218), para afirmar que é então necessário “(...) o estudo das fontes de novas oportunidades, o processo de descobrimento, avaliação e exploração

das oportunidades e o conjunto de indivíduos que as descobrem, avaliam e exploram". Relativamente às suas caraterísticas, o empreendedor deve ser criativo, dotado de imaginação e determinado, de modo a atingir os objetivos a que se compromete. Deve também estar em constante aprendizagem no que diz respeito ao empreendedorismo e em busca de novas oportunidades (Filion, 1999), e ser capaz de construir uma equipa empreendedora, saber gerir os recursos e conseguir desenhar um plano de negócios robusto (Kuratko, 2003).

"A discussão em torno do empreendedorismo é ampla, (...) estudos e publicações apontam como atitudes empreendedoras, aquelas desenvolvidas por pessoas que se destacam, principalmente, por sua iniciativa, persistência e otimismo, ou seja, variáveis comportamentais de indivíduos empreendedores" (Fischer, Nodari e Feger, 2008, p.39).

De acordo com Abranja (2017), o empreendedorismo é considerado, atualmente, como o motivo principal do crescimento e desenvolvimento económico e um meio de propagação, inovação e mudança.

### 2.4.2. Empreendedorismo em Portugal

No início de 2013, a Comissão Europeia, anunciou o Plano de Ação "Empreendedorismo 2020", cujo subtítulo era Relançar o espírito empresarial na Europa. Este plano surgiu devido à grave crise económica de 2008 e aos seus efeitos, destacando-se os 25 milhões de desempregados na Europa e o facto de as pequenas e médias empresas não terem conseguido recuperar para os níveis pré-crise, entre muitos outros. O plano pretendeu financiar essencialmente projetos de investigação e de inovação e desenvolver as pequenas e médias empresas europeias. Os três eixos de intervenção imediata foram:

*1. Desenvolver o ensino e a formação no domínio do empreendedorismo para apoiar o crescimento e a criação de empresas;*

*2. Criar condições gerais propícias aos empresários, eliminando os atuais obstáculos estruturais existentes e apoiando-os nas fases cruciais do ciclo de vida das empresas;*

*3. Promover uma cultura de empreendedorismo/empresarial na Europa e favorecer a emergência de uma nova geração de empreendedores* (Comissão Europeia, 2013, p.21).

Segundo a Comissão Europeia (2013, p.3) “Para retomar o crescimento e níveis mais elevados de emprego, a Europa precisa de mais empreendedores”, e em Portugal houve um crescimento significativo desde 2012 até pelo menos, 2016.

De acordo com o estudo do *Global Entrepreuneurship Monitor* (GEM) que compara os níveis de empreendedorismo em 69 países, Portugal ficou em 44º lugar. Entre 2012 e 2016,15,6% da população portuguesa iniciou uma atividade, sendo que os setores com taxas mais elevadas de empreendedorismo em Portugal são os orientados para o consumidor, como a restauração, o lazer, a saúde, a educação, o retalho e o alojamento. Em comparação com o estudo realizado em 2011, o número de mulheres empreendedoras aumentou, sendo que do total da população ativa em Portugal, 9,2% são homens e 6,1% são mulheres. Quanto à faixa etária, a maior incidência situa-se entre os 25 e os 34 anos (PME, 2016).

Portugal possui maioritariamente pequenas e médias empresas. São consideradas pequenas empresas, empresas cujo volume de negócios ou o balanço anual não ultrapasse os 10 milhões de euros e não empregue mais de 10 pessoas. O volume de negócios das médias empresas não pode superar os 50 milhões de euros, ou o balanço total anual não pode exceder 43 milhões de euros e empregam até 250 pessoas. (Comissão Europeia, 2013).

Não há dúvida que um importante motor de crescimento é o empreendedorismo e a criação de novos negócios. Em Portugal, têm ocorrido várias iniciativas por parte de instituições e programas públicos e privados para que exista um acompanhamento dos empreendedores, tanto na criação de novas empresas como para o desenvolvimento dos seus negócios. Exemplos dos sistemas de incentivo ao Empreendedorismo, à inovação e à internacionalização em Portugal são o Programa COMPETE 2020, inserido no Programa Portugal 2020, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), o Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo e ao Emprego (SI2E), StartUP Portugal, Acredita Portugal, GEOfundos, FINICIA, Garantia Mútua, entre muitos outros. Estes programas para além do acompanhamento e da ajuda que prestam ao empreendedor fazem a atribuição de crédito apropriado ao tipo de negócio e à sua dimensão.

## Capítulo III- Plano de Negócios

De acordo com Duarte e Esperança (2012), o plano de negócios é um elemento estratégico fundamental na construção de um novo negócio, isto porque possibilita a analise ao potencial competitivo e atrativo de uma nova ideia de negócio, através de uma metodologia de planeamento, com um ponto de partida, com objetivos bem definidos e com a indicação do percurso a seguir.

O plano de negócios é um instrumento que, para além de descrever uma nova ideia para um novo negócio, proporciona uma análise à viabilidade económico-financeira do negócio, no prazo de três ou cinco anos (Chiavenato, 2007).

### 3.1. Apresentação do negócio: missão, visão e valores

**Missão:**

> A *Show Portugal* existe para programar, organizar e promover eventos de qualidade aos turistas que visitam Lisboa, difundindo a riqueza da cultura portuguesa e contribuindo para a promoção e o desenvolvimento da mesma.

**Visão:**

Queremos ser uma empresa líder no mercado dos eventos e espetáculos para turistas e inovadora nos serviços e produtos que oferece aos seus clientes.

**Valores:**

- Integridade, honestidade e transparência com todos os *stakeholders*;
- Criatividade, de forma a diferenciar-se no mercado;
- Profissionalismo, rigor e competência dos colaboradores;
- Sustentabilidade e harmonia na relação entre os turistas e a população local;
- Qualidade no serviço prestado.

### 3.2. Modelo de negócio

O modelo de negócios foi elaborado de acordo com a Tela do Modelo de Negócio criada por Alexandre Osterwalder e apresenta numa única página (tela) as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Este modelo integra os seguintes nove blocos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relações com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave, estrutura de custos.

Quadro 6 – Tela do modelo de negócio

| Parcerias Chave | Atividades Chave | Proposta de Valor | Relacionamento | Segmento de Clientes |
|---|---|---|---|---|
| **Parcerias de cooperação:** empresas de equipamentos audiovisuais<br><br>**Parceria com fornecedores:** estabelecimentos hoteleiros, teatros de lisboa, empresas gastronómicas portuguesas, restaurantes, empresas gráficas<br><br>**Parcerias institucionais:** Turismo de Portugal, Câmara Municipal de Lisboa, Associação do Turismo de Lisboa, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril | Captação de patrocinadores e seleção de parceiros estratégicos<br>Planeamento, organização e realização dos espetáculos<br>Conceção de campanhas publicitárias<br>Gestão de infraestruturas | Espetáculos sobre os hábitos, os costumes e a cultura portuguesa para turistas<br>Produtos e serviços de qualidade adaptados às motivações e interesse dos clientes | Contacto digital através das redes sociais e do sítio oficial *facebook* e *instagram*<br>Relação próxima, de facilidade de contacto e assistência com o público dos espetáculos, com os patrocinadores e com as empresas de | Residentes e Turistas nacionais e internacionais que pretendam assistir a espetáculos sobre a história, a cultura, os hábitos, os costumes e a gastronomia portuguesa |
| | **Recursos Chave** | | **Canais** | |
| | **Físicos:** espaços para os espetáculos, armazém da empresa, equipamentos e guarda roupa dos espetáculos, escritório e material, sistemas de comunicação e informação e equipamentos básicos<br>**Humanos:** gestores, profissionais do espetáculo e colaboradores de *back office*<br>**Financeiros:** capital para o investimento inicial, *cash-flow* de exploração<br>**Intelectuais:** base de dados com contactos das empresas e clientes | | **De comunicação**: sítios da internet institucionais, redes sociais, blogs de viagens e *tripadvisor*<br>**De distribuição**: agentes de viagens, sítios da internet, *website* da empresa; estabelecimentos hoteleiros, postos de turismo e operadores | |

| Estrutura de Custos | Fontes de Receita |
|---|---|
| Custos operacionais, custos com recursos humanos, custos de investimento, aquisição de materiais, seguros, contrapartidas a dar aos parceiros, serviços de produção e infraestruturas e serviços. | Bilheteira<br>*Merchandising*<br>Patrocínios |

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de https://analistamodelosdenegocios.com.br/downloads/canvas-em-pdf-para-imprimir/ (2019)

### 3.3. Análise de mercado

### 3.3.1. Fontes Secundárias

- **O mercado turístico em Portugal**

Portugal é um país com uma localização geográfica privilegiada, possuí um clima ameno e recebe turistas durante todo o ano. Em 2019, foi considerado pela *World Travel Awards*, pelo terceiro ano consecutivo, o melhor destino turístico europeu, sendo que no total conquistou 39 prémios (aumentando o número de prémios obtidos em 2017).

Portugal integra a maior região turística do mundo, a Europa e, de acordo com o INE (2019), o número de chegadas a Portugal de turistas não residentes, em 2018, ascendeu aos 22,8 milhões, verificando-se um crescimento de 7,5% face a 2017.

Figura 1 – Número de chegadas a Portugal de turistas não residentes

| País de residência | 2017 | 2018 | Tx Var (%) | Quotas | | Acréscimo em 2018 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2017 | 2018 | valor | peso (%) |
| **Total** | **21 234,5** | **22 816,8** | **7,5%** | 100,0% | 100,0% | **1 582,3** | 100,0% |
| Espanha | 5 326,2 | 5 799,1 | 8,9% | 25,1% | 25,4% | 472,8 | 29,9% |
| Reino Unido | 3 503,1 | 3 527,4 | 0,7% | 16,5% | 15,5% | 24,3 | 1,5% |
| França | 2 920,7 | 3 042,4 | 4,2% | 13,8% | 13,3% | 121,7 | 7,7% |
| Alemanha | 1 821,3 | 1 953,3 | 7,2% | 8,6% | 8,6% | 132,0 | 8,3% |
| Outros Europa | 4 292,7 | 4 861,4 | 13,2% | 20,2% | 21,3% | 568,7 | 35,9% |
| Brasil | 1 043,1 | 1 182,6 | 13,4% | 4,9% | 5,2% | 139,5 | 8,8% |
| Outros | 2 327,3 | 2 450,6 | 5,3% | 11,0% | 10,7% | 123,3 | 7,8% |

Fonte: INE (2019)

Os turistas que mais viajam para Portugal são oriundos de Espanha, Reino Unido e de países agregados na designação Outra Europa, ainda que, o Brasil, a Alemanha e a França também apresentem um peso importante neste domínio.

No que diz respeito ao alojamento turístico coletivo, em 2018, houve um crescimento de 4,3% na capacidade oferecida, ou seja, houve um aumento do número de camas, sendo que os hóspedes chegaram a 25,2 milhões (mais 12,9% do que no ano anterior) e as dormidas atingiram 67,7 milhões, apresentando um crescimento de 3,1%. Registou-se um crescimento de dormidas nas diversas regiões do país, no entanto, o crescimento apresentado pelo Norte e pelo Alentejo é de destacar, com mais 8,5% e 7,6% respetivamente, do que no ano anterior. A região autónoma da Madeira sofreu um ligeiro decréscimo de -0,2%. A hotelaria representou 83,6% no total de dormidas, evidenciando

números inferiores aos de 2017, e todas as regiões registaram um aumento no número de unidades hoteleiras, destacando-se o Norte, o Centro e o Alentejo.

Em 2018, os dados relativos à Balança de Pagamentos que indicam que o saldo da rubrica de Viagens e Turismo aumentou 9,7%. Nas receitas, o peso dos países do continente europeu aumentou 9,4%, representando 81,3% do total. O continente americano representou 12,3% das receitas e o africano 2,8%, reduzindo 11,8% (INE, 2019).

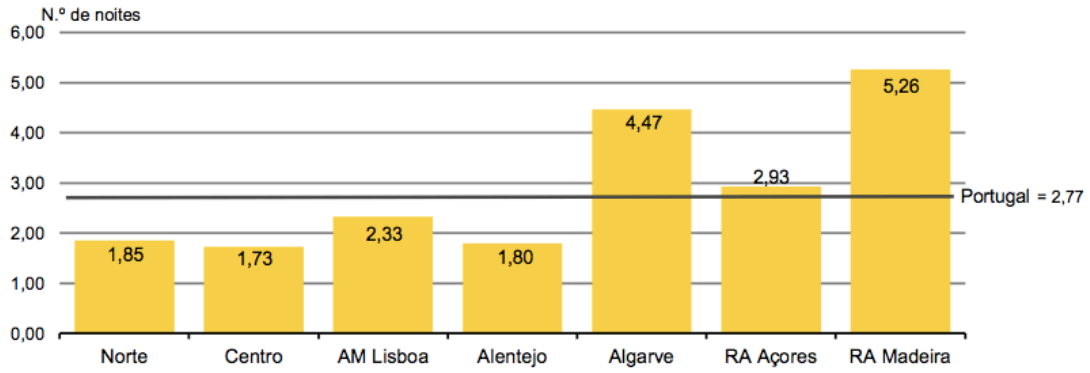
- **O mercado turístico em Lisboa**

O número de hóspedes na área de Lisboa, em 2018, foi de 7.469.181 indivíduos (2.051.818 do mercado nacional e 5.417.363 do mercado internacional), sendo que o número de dormidas em Lisboa chegou aos 17.296.399 (3.720.879 nacionais e 13 575 520 estrangeiros), registando um aumento de 25,1% face a 2017 (INE, 2019).

Na hotelaria, houve um aumento de 18,9% das dormidas do mercado interno em Lisboa. Os mercados francês, belga, suíço e canadiano dividem as suas preferências por Lisboa (31,1%, 28,1%, 30,2% e 37,8%) e pelo Algarve (27,5%, 32,4%, 28,4% e 31,2%), mas os residentes na China (68,0%), Brasil (55,0%) e Estados Unidos da América (53,9%) apresentam Lisboa como a sua primeira escolha. Os mercados brasileiro, francês e espanhol apresentaram quotas similares (10,7%, 10,6% e 10,4%, respetivamente).

Em 2018, a estada média nos estabelecimentos hoteleiros de Lisboa, foi de 2,3 noites, como é possível verificar na figura seguinte.

Figura 2 - Estada média nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II - 2018




Fonte: INE (2019)

O rendimento médio por quarto ocupado em Lisboa também aumentou para 109,8€. Todas as regiões registaram aumentos no número de camas disponíveis na hotelaria, sendo que o de Lisboa foi de +19,8%.

A partir da figura que se segue é possível analisar a quantidade, bem como os tipos de estabelecimentos hoteleiros existentes em Lisboa.

Figura 3 – Estabelecimentos segundo o tipo, por regiões

| NUTS | Total dos Alojamentos turísticos | Total Hotelaria | Hotéis | | | | | Hotéis-Apartamentos | | | | Aparta-mentos turísticos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Total | ***** | **** | *** | ** / * | Total | ***** | **** | *** / ** | |
| **PORTUGAL** | **6 868** | **1 865** | **1 400** | **121** | **479** | **416** | **384** | **152** | **12** | **100** | **40** | **211** |
| **CONTINENTE** | **4 963** | **1 627** | **1 242** | **103** | **408** | **383** | **348** | **117** | **11** | **74** | **32** | **180** |
| Norte | 1 438 | 400 | 363 | 18 | 117 | 92 | 136 | 8 | 0 | 5 | 3 | 17 |
| Centro | 1 175 | 377 | 344 | 7 | 85 | 142 | 110 | 10 | 0 | 7 | 3 | 10 |
| AM Lisboa | 908 | 315 | 276 | 45 | 114 | 67 | 50 | 15 | 4 | 10 | 1 | 14 |
| Alentejo | 625 | 132 | 101 | 6 | 31 | 36 | 28 | 9 | 2 | 3 | 4 | 8 |
| Algarve | 817 | 403 | 158 | 27 | 61 | 46 | 24 | 75 | 5 | 49 | 21 | 131 |
| **RA AÇORES** | **363** | **97** | **73** | **3** | **29** | **17** | **24** | **4** | **0** | **3** | **1** | **18** |
| **RA MADEIRA** | **1 542** | **141** | **85** | **15** | **42** | **16** | **12** | **31** | **1** | **23** | **7** | **13** |

| NUTS | Aldeamentos turísticos | Pousadas e Quintas da Madeira | Total TER e TH | Turismo no Espaço Rural | | | | Turismo de Habitação | Alojamento Local |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Agro-turismo | Casas de Campo | Hotéis Rurais | Outros TER | | |
| **PORTUGAL** | **56** | **46** | **1 469** | **248** | **810** | **87** | **98** | **226** | **3 534** |
| **CONTINENTE** | **55** | **33** | **1 309** | **238** | **700** | **78** | **82** | **211** | **2 027** |
| Norte | 3 | 9 | 556 | 106 | 276 | 34 | 39 | 101 | 482 |
| Centro | 5 | 8 | 341 | 39 | 198 | 20 | 14 | 70 | 457 |
| AM Lisboa | 6 | 4 | 18 | 4 | 9 | 0 | 1 | 4 | 575 |
| Alentejo | 5 | 9 | 313 | 70 | 170 | 18 | 22 | 33 | 180 |
| Algarve | 36 | 3 | 81 | 19 | 47 | 6 | 6 | 3 | 333 |
| **RA AÇORES** | **0** | **2** | **104** | **2** | **76** | **0** | **16** | **10** | **162** |
| **RA MADEIRA** | **1** | **11** | **56** | **8** | **34** | **9** | **0** | **5** | **1 345** |

Fonte: INE (2019)

Podemos concluir que Lisboa possui uma variada oferta de alojamento. Os hotéis de quatro e cinco estrelas estão em maioria na cidade. O turismo em espaço rural, assim como o turismo de habitação é quase inexistente, dado o contexto e devido às suas características intrínsecas. Em geral, a oferta de estabelecimentos hoteleiros de Lisboa consegue ser suficientemente diversificada para responder às necessidades e interesses dos diferentes públicos-alvo.

- **Espetáculos ao vivo em Portugal/ Empresas de atividades das artes do espetáculo**

Num inquérito realizado à Educação e Formação de Adultos, em 2016, pelo IEFA, 67,2% dos inquiridos responderam que, relativamente à sua participação cultural, assistiram a algum espetáculo ao vivo, por exemplo de teatro, concertos de música, bailado ou dança), nos últimos 12 meses, sendo que 75,9% assistiu até 6 vezes e os restantes mais de 6 vezes.

Segundo as Estatísticas da Cultura de 2017, publicadas pelo INE, o número total de sessões de espetáculos ao vivo tem vindo a aumentar ao longo dos anos, tal como o número de espetadores e o número de bilhetes vendidos, todavia, regista-se uma diminuição na receita de bilheteira.

Figura 4 – Espetáculos ao vivo

| | Unidade | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2000 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.13. ESPETÁCULOS AO VIVO | | | | | | | |
| Total de sessões | N.º | 33 404 | 32 182 | 28 466 | 29 666 | 29 385 | 9 016 |
| Total de espetadores | 1 000 | 15 407 | 14 833 | 12 487 | 10 730 | 8 881 | 2 909 |
| Total de bilhetes vendidos | 1 000 | 4 925 | 4 878 | 3 866 | 4 303 | 3 785 | 1 756 |
| Receitas de bilheteira | 1 000 euros | 82 911 | 84 988 | 59 596 | 70 470 | 60 011 | 15 407 |

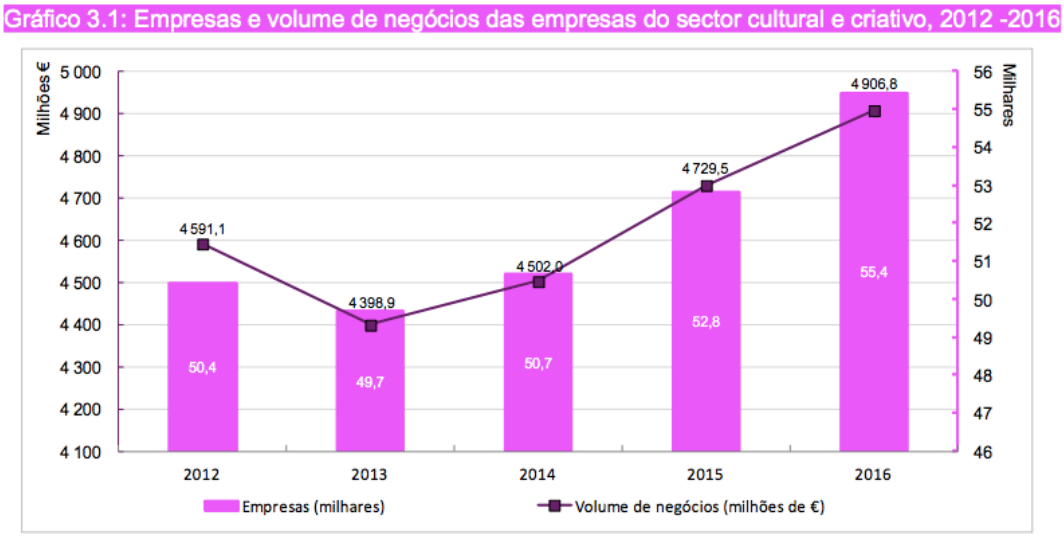
Fonte: INE (2017)

> *De acordo com a informação do inquérito aos Espetáculos ao Vivo, em 2017 realizaram-se* ***33 404 sessões*** *onde estiveram* ***15,4 milhões de espectadores/as****, dos/as quais 4,9 milhões pagaram bilhete, gerando* ***receitas de 82,9 milhões de euros****. Face ao ano anterior, os valores registados significaram acréscimos nas sessões promovidas (3,8%), bilhetes vendidos (1,0%) e no número de espectadores/as (3,9%). Pelo contrário as receitas de bilheteiras registaram uma quebra de 2,4%, assim como o preço médio dos bilhetes vendidos (-3,4%) tendo passado de 17,4 euros em 2016, para 16,8 euros em 2017"* (INE, 2016, p.216).

As modalidades de espetáculos ao vivo que mais se destacaram em número de sessões realizadas em 2016 foram o *Teatro* com 12 903 sessões, sendo que o preço médio dos bilhetes de ingresso foi de 9,33€. A região de Lisboa foi a que apresentou o preço médio mais elevado (22,7€).

O número de empresas de atividades das artes do espetáculo aumentou de 2000 até 2006, segundo o INE 2017. Em 2016, tendo em conta a informação do *Sistema de Contas Integradas das Empresas*, existiam 55.422 empresas de atividades culturais e criativas (4,6% do total de empresas na economia), que faturaram 4,9 mil milhões de euros e representaram 1,4% do volume total de negócios na economia.

Figura 5 – Volume de negócios das empresas do setor cultural e criativo de 2012 a 2016




Fonte: INE (2017)

A principal atividade económica dessas empresas foram as Atividades das artes do espetáculo que representaram 29,4% do total de empresas do setor cultural e criativo. No entanto, contribuíram somente com 5,9% para o volume de negócios deste setor.

Conclui-se que das 564 salas e/ou espaços/recintos de espetáculos do país, 27,2% são em Lisboa e realiza-se quase o dobro de sessões noturnas na capital, face a sessões diurnas.

### 3.3.2. Fontes Primárias

- **Resultados dos inquéritos por questionário**

De modo a analisar os inquéritos por questionário (n=267), foram elaborados gráficos que se encontram no Apêndice IV.

- A primeira pergunta do questionário tinha como objetivo perceber qual a razão da viagem dos inquiridos, e a maioria (249) afirmou que estava de férias/descanso, e os restantes estavam em trabalho ou tinham vindo visitar familiares;

- A maioria dos inquiridos viajou acompanhada (256), sendo que 93 deles viajou com mais uma pessoa, 33 com 3 pessoas, 85 com 4 pessoas, 31 com 5 pessoas, 18 com 6 pessoas e 10 com 7 pessoas;
- O orçamento gerido, em média, pelos turistas é entre 40€ a 50€ ou mais de 50€, apenas 38 pessoas responderam que era menos do que esse valor;
- O tempo de duração da viagem é muito variável. Na maior parte dos casos, viajam entre 2 a 12 dias, e o número máximo de respostas coincidiu com os 2 dias;
- O hotel é o tipo de alojamento preferido pelos inquiridos (132), e 37 ficam em *hostel*, 55 em turismo de habitação, 38 em casa de amigos/familiares, 3 no cruzeiro e 2 em turismo rural;
- Os inquiridos escolheram diversas experiências que gostariam de realizar: culturais (32%), gastronómicas (16%), musicais (12%), teatrais (8%), desportivas (6%), sol e mar (6%) históricas (6%), natureza (5%), noite (5%) e aventureiras (4%). As suas preferências são culturais e gastronómicas;
- 78% dos inquiridos gostaria de assistir a um espetáculo em inglês, e os 22% que responderam negativamente, justificaram que era devido à falta de tempo pela duração da estada ser reduzida ou pela dificuldade no idioma;
- A Internet é o meio mais utilizado para procurar experiências (*facebook, instagram, tripadvisor*) (126), no entanto, os postos de turismo (94) são muito procurados, seguindo-se as agências de viagens (48) e os hotéis (33);
- A comida tradicional do país de destino é consumida durante a estada por 92% dos inquiridos, os restantes preferem comida tradicional do país de origem (2%), ou não têm preferência (6%);
- 61% dos inquiridos foram do género feminino e 39% do género masculino, e a maioria tem idade inferior a 25 anos ou situa-se entre os 36 e os 40 anos (70%);
- Os países de origem mais frequentes foram: Brasil (43) com 16%, Alemanha (36) e Escócia (36) com 13%, Inglaterra (28) com 10%, Espanha (25) com 9%, Itália (24) com 9% e França (22) com 8%;
- 186 inquiridos completaram o ensino superior, 56 o ensino secundário, 25 o ensino básico e a maioria está empregada;

- O nível de rendimento médio mensal do agregado familiar dos inquiridos encontra-se no quadro seguinte.

Quadro 7 – Nível de rendimento médio mensal do agregado familiar dos inquiridos

| **Rendimento médio mensal** | **Número de respostas/ percentagem** |
|---|---|
| <1000€ | (28) 10% |
| 1001€- 2000€ | (54) 20% |
| 2001€- 3000€ | (61) 23% |
| 3001€- 4000€ | (65) 24% |
| 4001€- 5000€ | (12) 5% |
| 5001€- 6000€ | (8) 3% |
| Outro- Estudante | (39) 15% |

Fonte: Elaboração própria.

- **Resultados das entrevistas**

As entrevistas encontram-se transcritas e podem ser consultadas no Apêndice V. e apresenta-se de seguida um resumo das mesmas.

**Entrevista ao Dr. Rui Martins, escritor do espetáculo "*The Portuguese*"**

O Dr. Rui Martins é escritor, jornalista e argumentista, sendo que o seu papel no espetáculo *The Portuguese* foi o de escrever a peça de teatro juntamente com o Filipe Almeida Fonseca e com o Mário Botequilha. A ideia da criação do espetáculo foi da atriz Ana Brito e Cunha. Este espetáculo sobre a história de Portugal, falado em inglês, gira à volta de um grupo de turistas que chega a Portugal e ao qual acontecem várias peripécias com figuras históricas portuguesas, "é uma comédia musical, usando músicas conhecidas portuguesas e não só, comprando os direitos de músicas conhecidas, dos *Abba*, *Rolling Stones*, *Michael Jackson*, tudo músicas adaptadas".

Era um espetáculo divertido e foi concebido a pensar nos turistas da cidade de Lisboa, mas na perspetiva do Dr. Rui Martins, a preocupação com os portugueses que não entendem a língua inglesa aconteceu demasiado tarde, quando optaram por incluir um painel *led* com a tradução simultânea para português. No entanto, a maioria dos espetadores foi de portugueses porque o tipo de turistas que visita Portugal não vem

com a ideia de disponibilizar tempo e dinheiro para assistir a um espetáculo deste género, preferem usufruir as experiências gastronómicas e visitar os monumentos.

O espetáculo foi um êxito para quem assistiu, mas não foi considerado um êxito comercial, uma vez que os custos eram muito elevados e o número de espetadores não foi o esperado. No entanto, graças aos investidores do projeto, não ficaram dívidas por pagar.

A divulgação do espetáculo esteve a cargo da empresa Plano B, que tratou dos pormenores de produção dos materiais necessários para a divulgação. Tentou-se entrar em contacto com esta empresa, mas não foi possível obter qualquer informação sobre o *The Portuguese*. Sabe-se apenas que houve uma campanha junto das agências publicitárias e das agências de viagens.

O escritor do espetáculo referiu também que o projeto pode ser reposto a qualquer momento.

**Entrevista à Joana Timbal, responsável do projeto "Gaivotas em Terra"**

O projeto "Gaivotas em Terra", é constituído por 3 pessoas formadas em teatro e surgiu a partir de um conceito já existente, promovido por vários canais, de as pessoas terem a oportunidade de ir jantar a casa de moradores locais. Este espetáculo, com a participação de 3 atrizes e 2 cozinheiros, parte da criação uma história sendo encenado um "momento de refeição". O espetáculo começou por se desenrolar numa casa particular, mas, posteriormente, foi transferido e adaptado para "A Casa do Alentejo" em Lisboa, sendo a refeição assegurada pelos cozinheiros do restaurante e todo o texto da peça de teatro passou a ser sobre o Alentejo.

Inicialmente, pretendeu-se que o projeto se dedicasse unicamente a turistas, mas, com o desenrolar do mesmo, perceberam que o mercado corporativo, nomeadamente as empresas com trabalhadores estrangeiros, eram também o seu público-alvo. As nacionalidades dos clientes eram, na sua maioria portuguesa, austríaca, alemã e espanhola.

O contacto com o cliente era efetuado através de agências de viagens e produtoras de eventos, assim como a promoção dos espetáculos. Os canais de distribuição utilizados foram também as agências de viagens e as produtoras de eventos, ainda que tivesse havido uma tentativa de incluir os hotéis, mas que não foi autorizada, mesmo tendo sido oferecida uma comissão de vendas. A internet também foi um dos canais de

comunicação e de distribuição, através do *facebook*, do *instagram,* e do *website* oficial do espetáculo.

O projeto durou menos de um ano e na opinião da entrevistada “o que falhou no sucesso deste projeto foi a vertente de promoção e comercialização. O público ideal para este tipo de espetáculo seria um público mais alternativo, que procura fugir ao *main-stream*, no entanto, para nós, por uma questão de tempo e recursos, foi mais simples publicitar este espetáculo junto das grandes agências”. No entanto, os comentários gerais do espetáculo foram sempre muito positivos enquanto esteve em cena.

### 3.4. Análise do meio envolvente

Foi realizada uma análise PEST, que permitiu estudar os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que podem influenciar a atividade da *Show Portugal*.

**Análise PEST**

- **Fatores políticos**

O Professor Marcelo Rebelo de Sousa, um Presidente da República muito ativo e dinâmico, foi eleito em janeiro de 2016 com maioria absoluta (52%) (Comissão Nacional de eleições, 2019).

Em outubro de 2015, ocorreram as últimas eleições legislativas portuguesas, e a coligação PSD/CDS-PP (governo de centro-direita) não obteve maioria absoluta parlamentar. Esse governo cessou as suas funções ao fim de pouco tempo e o novo governo tomou posse com o apoio de uma maioria parlamentar de centro esquerda, formada pelo PS/BE/PCP/Verdes. O primeiro ministro de Portugal passou a ser o Dr. António Costa, secretário-geral do PS. As previsões para as próximas eleições legislativas marcadas para 6 de outubro de 2019, são de continuidade e de estabilidade governativa.

Relativamente ao Turismo, a Secretária de Estado com este pelouro é a Drª Ana Mendes Godinho que possui vasta experiência e currículo na área. Sendo o Turismo um dos motores impulsionadores da economia portuguesa, esta atividade é cada vez mais planeada e escrutinada pelos políticos do nosso país. O governo criou o Turismo 2020 – Cinco Princípios para uma Ambição, que constitui o Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal, em substituição do anterior PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo (Turismo de Portugal, 2015).

Por outro lado, os sucessivos governos têm apostado na simplificação dos processos relativos à criação de novos negócios, existindo poucos entraves por parte da legislação em vigor. Em geral, para a criação de micro e pequenas empresas, trata-se de um processo rápido, com poucos custos e pouca burocracia.

- **Fatores económicos**

De acordo com o Ministério das Finanças (2018), Portugal, registou um crescimento económico e financeiro. O crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) foi de 2,7%, o mais alto desde as últimas décadas e superior à média da União Europeia. Registou-se

um crescente dinamismo económico traduzido na melhoria do mercado de trabalho, na redução de dívidas dos setores público e privado, na diminuição da taxa de desemprego, pelo 4º ano consecutivo, devido ao crescimento de emprego nacional e ao aumento da população ativa. Este crescimento económico aconteceu sobretudo graças à evolução das exportações de bens e serviços, assim como ao aumento do investimento por via dos fundos do Portugal 2020, que estavam em atraso desde 2014. Para além disto, Portugal, melhorou a qualidade dos seus serviços públicos, aumentando a despesa na área da saúde, em 2017, (3,5%) e também na educação e no ensino superior (5,6%).

Após uma década de pouco crescimento e uma crise profunda, a economia de Portugal, está, sem dúvidas, a crescer ainda que existam alguns desafios a ser cumpridos tais como: a redução da dívida pública e privada (ainda com valores elevados), o nível de desemprego e a taxa de emprego jovem é ainda inferior à que se registava no inicio da crise, os níveis de dinamismo e cobertura de negociação coletiva e o elevado número de trabalhadores com contratos não permanentes. Ainda assim, Portugal tem melhores condições para fazer face a estes desafios. O atual governo está a conseguir aumentar ligeiramente o rendimento disponível dos consumidores - uma fragilidade de Portugal comparando com outros países - contudo, os salários médios mensais nacionais, designadamente no setor do turismo, continuam baixos e, por isso, o poder de compra não tem aumentado significativamente.

O governo implementou uma política que apoia o empreendedorismo, incentivando à inovação e criação de empresas, através da definição e atribuição de apoios específicos às pequenas e médias empresas, bem como à criação de emprego. Existem vários programas de apoio ao Turismo, como o Portugal 2020. Ainda assim, grande parte dos empresários considera que os impostos exigidos pelo governo são um entrave ao sucesso dos negócios.

De ano para o ano, os principais indicadores do turismo têm vindo a melhorar: dormidas, receitas, hóspedes, emprego e exportações, em todas as regiões do país, provocando consequentemente efeitos positivos na economia portuguesa.

- **Fatores sociais**

É necessário analisar a natalidade, a mortalidade, o envelhecimento da população, o desemprego, o nível de escolaridade e a emigração, para que se consiga realizar uma caracterização social.

A taxa de natalidade apresentou, em 2018, o número mais elevado (8,5%) desde 2013, tal como a taxa de mortalidade, 11%, sendo que esta foi a maior taxa já alguma vez registada. O índice de envelhecimento também tem vindo a aumentar nos últimos anos, 157, 4 idosos por cada 100 jovens, foi o número registado no ano passado. Conclui-se que a população portuguesa, se encontra cada vez mais envelhecida (Pordata, 2019).

Ao contrário das variáveis analisadas anteriormente, a taxa de desemprego, tem vindo a diminuir significativamente. Em 2014, apresentava mais do dobro dos valores (13,9%) deste ano. No 2º trimestre de 2019, a taxa de desemprego foi de 6,3% (INE, 2019). Se compararmos com a UE, esta é uma taxa elevada, principalmente porque nela estão incluídos muitos jovens com menos de 25 anos.

A taxa relativa à população sem nível de escolaridade tem vindo a diminuir ao longo dos anos, contrariamente à taxa de população com o nível superior de escolaridade que aumenta de ano para ano (Pordata, 2019).

A emigração é analisada separadamente considerando-se os emigrantes permanentes e os emigrantes temporários.

Quadro 8 – Número de emigrantes de 2015 a 2018

| Anos | Total | Nº Emigrantes Permanentes | Nº Emigrantes Temporários |
|---|---|---|---|
| 2015 | 101.203 | 40.377 | 60.826 |
| 2016 | 97.151 | 38.273 | 58.878 |
| 2017 | 81.051 | 31.753 | 49.298 |
| 2018 | 81.754 | 31.600 | 50.154 |

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de https://www.pordata.pt/Portugal/Emigrantes+total+e+por+tipo+e+sexo-23

Através do quadro apresentado anteriormente, verifica-se que o total de emigrantes diminuiu entre 2015 e 2017, e em 2018 aumentou ligeiramente devido ao número de emigrantes temporários. A emigração é uma forma que os portugueses encontraram para procurar melhores condições de vida e o facto de ter aumentado no último ano mostra que existem portugueses pouco satisfeitos com o seu país, no que diz respeito à empregabilidade.

Relativamente, aos fatores sociais no turismo, é importante salientar que os portugueses são vistos como um povo acolhedor e com capacidade de ajudar na

integração. Este aspecto é valorizado pelos turistas, assim como a possibilidade de ter uma estada confortável e personalizada e a custos não exorbitantes.

- **Fatores tecnológicos**

A evolução da tecnologia e a crescente importância da Internet, levaram a grandes mudanças na maioria dos setores empresariais, com novas oportunidades de negócio e de financiamento, novos canais de distribuição e novos nichos do mercado. O turismo, em particular, foi um dos setores mais influenciados. De acordo com o relatório Portugal 2020 (Turismo de Portugal, 2013) foram identificadas as seguintes tendências tecnológicas:

- *Crescente importância da internet como canal de comunicação, informação e comercialização.*
- *Disponibilização de mais e melhor informação a nível global.*
- *Aparecimento de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e de pagamento.*
- *Automatização crescente das operações e processos de gestão, produção e consumo.*
- *Crescente importância da conetividade e das redes digitais.*
- *Preponderância crescente do marketing digital.*
- *Democratização progressiva do acesso à cultura, assente na partilha/acesso a conteúdos online. (p.31)*

Verifica-se que estas tendências têm vindo a transformar-se em realidade. Há facilidade de obtenção de informações sobre o destino, tem aumentado a expetativa dos turistas e são cada vez mais exigentes no processo de escolha do mesmo. Com as tecnologias de informação e comunicação, estes têm o poder de comparar os preços e os produtos e utilizam as plataformas digitais para adquirir os produtos turísticos e culturais.

### 3.5. Análise da concorrência

Neste capítulo pretende-se estudar a concorrência da *Show Portugal*. São inúmeras as empresas que organizam eventos em Lisboa, e cada uma delas tem a sua proposta de valor. Existem empresas que organizam desde eventos musicais a eventos corporativos, eventos matrimoniais, eventos desportivos, entre outros. No entanto, considera-se que estas empresas não são concorrentes diretos da *Show Portugal*, uma vez que não apresentam os mesmos objetivos e não possuem os mesmos produtos.

Para além destas, pode-se assumir que as companhias de teatro existentes na cidade de Lisboa, não são de momento concorrentes diretos, mas podem vir a ser, caso criem e apresentem espetáculos semelhantes aos da *Show Portugal*.

As empresas de animação turística também podem ser consideradas concorrentes, visto que disponibilizam produtos e serviços dedicados aos turistas. Estes podem optar por adquirir os produtos e serviços dessas empresas em prol dos da *Show Portugal*.

Se recorrermos a *websites* a oferta turística que mais se assemelha à da *Show Portugal* são os espetáculos de fado. Existem variadíssimas empresas que oferecem aos turistas espetáculos de fado, umas com jantar incluído e outras apenas o espetáculo.

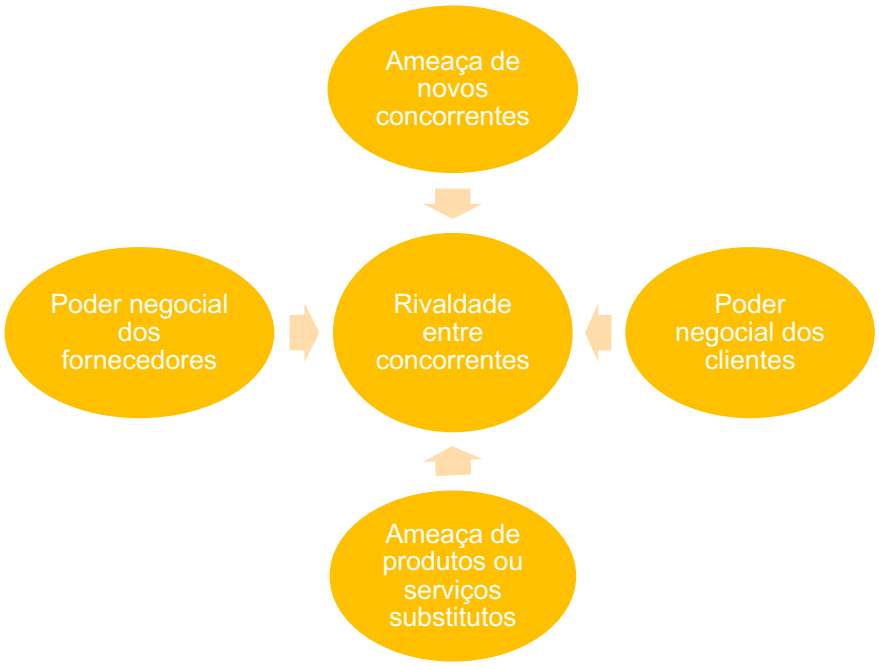
Destaca-se também o *"Lisbon Under Stars*", espetáculo que esteve em cena em Lisboa até ao final do mês de setembro de 2019. Trata-se de um evento que se desenrola na Igreja das Ruínas do Carmo, foi premiado em 2017, pela *Bea World*, com o prémio de melhor evento cultural, relata 600 anos da história de Portugal e fala sobre vários elementos da cultura portuguesa. Foi criado a pensar nos turistas da cidade Lisboa, e através de efeitos visuais e de sonoplastia, todo o espetáculo é em inglês e em português. Os preços variam então os 10€ e os 15€ e é apresentado todos os dias exceto aos domingos. Não estão disponíveis os dados referentes às características de turistas que já frequentaram o espetáculo, no entanto, sabe-se que tem tido uma grande adesão por parte dos turistas, tanto nacionais como internacionais. Se a *Show Portugal* já existisse, poder-se-ia considerar este espetáculo como concorrência direta da mesma.

Anteriormente, já existiram espetáculos com características semelhantes, como o "*The Portuguese*", daí a escolha de entrevistar o escritor do espetáculo, o Dr. Rui Martins. Este musical era falado em inglês, realizou-se no Casino de Lisboa, no auditório dos Oceanos e pretendia mostrar aos turistas a cultura portuguesa e um pouco da história do nosso país. No entanto, esteve poucos meses em exibição e, os organizadores, não têm data prevista para a reposição do espetáculo.

**Modelo das 5 forças de Porter**

Para analisar a competitividade do setor onde a *Show Portugal* irá atual, foi utilizado o Modelo das 5 Forças de Porter. De acordo com Porter (1992), as cinco forças competitivas são as que constam na figura seguinte.

Figura 6- As cinco forças de Porter




Fonte: Elaboração própria.

- **Ameaça de novos concorrentes**

Com o elevado número de turistas em Lisboa, a ameaça de novos concorrentes neste setor é considerada elevada. Existem inúmeros apoios do Estado e de entidades relacionadas com o turismo para a criação de novas empresas que vão ao encontro do desenvolvimento turístico de Portugal. Desta forma, é provável que surjam novos produtos/serviços que estejam relacionados com a oferta turística da cidade de Lisboa.

- **Poder negocial dos fornecedores**

Pretende-se que exista uma relação de confiança com os fornecedores, de modo a que seja possível um trabalho de excelência por parte dos mesmos. Considera-se que o poder negocial dos fornecedores da *Show Portugal* é médio. A empresa dependerá de estabelecimentos hoteleiros, restaurantes, teatros/ monumentos de Lisboa, empresas gastronómicas portuguesas (Pastéis de Belém, Licor Beirão...), empresas gráficas e empresas de equipamentos audiovisuais, mas existe no mercado uma grande variedade de este tipo de fornecedores.

- **Poder negocial dos clientes**

Os clientes da *Show Portugal* têm uma oferta diversificada de serviços e produtos turísticos à sua disposição, e ainda que a existência de concorrência direta seja

praticamente nula, caracteriza-se o poder negocial dos clientes como elevado. Futuramente, e caso a empresa tenha sucesso, é possível que a concorrência aumenta e altere o poder negocial dos clientes relativamente às opções de escolha.

- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

Considera-se que há um risco elevado de serviços e produtos substitutos, principalmente os espetáculos de fado que acontecem na cidade de Lisboa. A presença de variados serviços e produtos turísticos e opções de serviços de animação turística são também uma ameaça para a *Show Portugal*.

- **Rivalidade entre empresas concorrentes**

De acordo com as Estatísticas da Cultura, realizadas em 2011 pelo INE, em Lisboa, em 2010 já existiam 9680 empresas a desenvolver "atividades de teatro, de música, de dança e outras atividades". Segundo a RNAAT, existem em Lisboa 1543 empresas de animação turística registadas (2019). Desconhece-se o número de empresas de eventos dedicadas ao turismo em Lisboa, mas são, sem qualquer dúvida, em número elevado. No entanto, o grau de rivalidade é considerado médio tendo em conta a diferenciação de produtos/serviços que a *Show Portugal* apresentará.

### 3.6. Plano de Marketing

Em 1969, Kotler e Levy generalizam o conceito "marketing mix – 4 P's", criado por McCarthy, em 1960, e afirmam que a tarefa do marketing é encontrar e estimular os compradores para os produtos ou serviços da empresa tendo em conta o desenvolvimento de um produto, a política de preços, a distribuição e a comunicação. Estes elementos devem ser usados articuladamente para possibilitarem a criação de um produto com as características desejadas pelos consumidores.

Em 2003, Kotler define Marketing como a função empresarial que mede necessidades e desejos dos clientes e decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir os mercados pensando no cliente e para o cliente. É, portanto, imprescindível realizar um plano de marketing na criação de qualquer negócio.

Uma vez que, para além de produtos a empresa venderá também serviços é necessário recorrer aos outros 3P's do marketing direcionado para os serviços. De acordo com Lovelock e Wirtz (2011), estes são: evidências físicas, os processos e as pessoas. O primeiro está relacionado com o facto de ser necessário perceber quais as evidências

físicas existentes que fazem com que o cliente crie expetativas sobre o produto. O segundo elemento refere-se aos processos, ou seja, a forma como o serviço é realizado. O último diz respeito às pessoas envolventes, tais como os funcionários que devem ter um bom desempenho para que os clientes fiquem satisfeitos com o serviço adquirido.

### 3.6.1. Objetivos do Marketing

O Marketing deve estar presente em todas as ações desenvolvidas pela empresa, de forma a que todos os membros do *staff* tenham conhecimento dos objetivos da organização. Pretende-se que a *Show Portugal*, se torne uma empresa de referência nacional e, por isso, é necessário captar clientes e trabalhar para se divulgar o conceito do negócio. Os objetivos de marketing são:

- Preservar a lealdade à marca, por meio da otimização e manutenção do relacionamento com os clientes, para que estes gerem o *word-of-mouth* e que se mantenham fiéis ao serviço prestado;
- Aumentar o número de espetáculos dirigidos aos turistas de Lisboa ao longo dos anos;
- Aumentar progressivamente o número de vendas;
- Alcançar um nível de 90% de satisfação dos clientes em todos os serviços/produtos da empresa;
- Promover Portugal enquanto destino de eleição.

### 3.6.2. Análise SWOT

A análise SWOT foi útil para definir os pontos fortes e os pontos fracos do negócio, assim como as ameaças e as oportunidades.

Quadro 9– Análise SWOT *Show Portugal*

| | **Pontos Fortes** | **Pontos Fracos** |
|---|---|---|
| **análise interna** | • Canais de comunicação disponíveis em diversas línguas;<br>• Inovação e diferenciação do conceito e do modelo de atuação face aos existentes no mercado dentro da mesma área;<br>• Localização privilegiada (centro de Lisboa);<br>• Relação qualidade-preço;<br>• Marca Lisboa já é reconhecida internacionalmente;<br>• Qualidade dos espetáculos. | • Escassez de capital próprio para o arranque do negócio;<br>• Inexistência de um espaço próprio para a reprodução dos espetáculos;<br>• Empresa recente no mercado;<br>• Tecnologia dispendiosa e em constante atualização. |
| **análise externa** | **Oportunidades** | **Ameaças** |
| | • Criação de parcerias com postos de turismo e alojamentos turísticos;<br>• Segmento de mercado pouco explorado de forma direta por outras empresas;<br>• Acesso a programas de apoio ao empreendedorismo;<br>• Integração da tecnologia na atividade, uso generalizado das redes sociais e meios digitais;<br>• Melhorar e reforçar a promoção do destino;<br>• Aumento do número de visitantes em Lisboa;<br>• Investimento nas infraestruturas por parte do município;<br>• Expansão da atividade para outras localidades do país. | • Grande oferta de serviços e produtos turísticos, experiências e serviços;<br>• Sazonalidade do Turismo que influencia a procura dos turistas;<br>• Ameaça de terrorismo;<br>• Brexit;<br>• Abrandamento económico europeu. |

Fonte: Elaboração Própria

### 3.6.3. Segmentação e *Targeting*

Os critérios de segmentação que se seguem foram definidos no estudo de mercado realizado e tendo em conta os dados recolhidos através dos inquéritos por questionário (cf. Apêndice IV), assim como nas entrevistas exploratórias (cf. Apêndice V).

**Critérios demográficos**

Faixas etárias: menores de 25 anos; entre os 25-35 anos; entre os 36-40 anos; entre os 41-45 anos; entre os 46-55 anos; entre os 56-65 anos; maiores de 65 anos.

Habilitações literárias: Ensino básico; Ensino secundário; Ensino superior

Ocupação profissional: Estudante; Empregado; Reformado; Trabalhador-estudante; Desempregado.

Rendimento médio mensal agregado familiar: < 1000€; 1001€ - 2000€; 2001€ - 3000; 3001€ - 4000€; 4001€ - 5000€; 5001€ - 6000€.

**Critérios geográficos**

País de residência: Espanha; Brasil; Escócia; Itália; Israel; Argentina; França; Portugal; Inglaterra; Singapura; Venezuela; Croácia; Dinamarca; Irlanda; Alemanha; Bélgica e Suíça.

**Critérios psicográficos**

Razão da viagem: Férias/descanso; Negócios/ Trabalho; Visitar familiares.

A grande maioria tem gostaria de assistir a um espetáculo em inglês sobre a cidade de Lisboa, os costumes, os hábitos, a gastronomia e a cultura portuguesa

Tipo de experiências que gostariam de realizar: musicais; teatrais; desportivas; históricas; natureza; culturais; gastronómicas; aventureiras; sol e mar; noite.

Onde procuram experiências: *facebook*; *instagram; tripadvisor*; postos de turismo; agências de viagem; hotel.

Tipo de alimentação: Tradicional do país de destino; Tradicional do país de origem; Sem preferência.

**Critérios comportamentais**

Acompanhamento da viagem: Sozinho; Acompanhado.

Número de acompanhantes: 2; 3; 4; 5; 6; 7.

Orçamento disponibilizado por dia, em média, por pessoa: <30€; 30€ - 40€; 40€ - 50€; >50€.

Tempo de duração da viagem: 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 10; 12; 15; 21; 30; 180; 240; 720 dias.
Tipo de alojamento: hotel; *hostel*; turismo de habitação; casa de amigos/familiares; cruzeiro; turismo rural.

***Targeting***

Tendo em conta a segmentação anteriormente apresentada, o mercado-alvo da *Show Portugal* será composto por pessoas com idades a partir dos 12 anos, turistas nacionais ou internacionais, com o ensino básico, secundário ou superior e que queiram viver experiências históricas, culturais e teatrais. A classe de rendimentos do público-alvo deve ser média ou média/alta. Procurarão essas experiências na internet (*facebook, instagram, tripadvisor*), nos postos de turismo, nas agências de viagens ou nos hotéis.

### 3.6.4. Posicionamento

O posicionamento da *Show Portugal* na mente dos consumidores, será baseado nas seguintes premissas:

- Serviço de qualidade;
- Atendimento personalizado;
- Obrigatoriedade de exceder as expetativas dos clientes
- Equipa de recursos humanos qualificada e flexível;
- Oferta criativa de espetáculos;
- Promoção da interação entre o turista e a cultura portuguesa;
- Utilização da tecnologia de forma a enriquecer a experiência;

### 3.6.5. Marketing Mix

Os elementos do marketing-mix serão trabalhados da seguinte forma:

- **Produto**

A *Show Portugal* pretende oferecer diversos espetáculos aos turistas da cidade de Lisboa, indo ao encontro das motivações e necessidades dos clientes.

**Nome:** *Show Portugal*

O nome da empresa surge da ideia e dos objetivos que visa atingir, uma vez que, o intuito principal, é mostrar as potencialidades de Portugal. O facto de ser em inglês faz com que este se torne universal, seja mais fácil para os turistas pronunciarem e decorarem, e futuramente recomendarem.

Figura 7- Logótipo da empresa


Fonte: Elaboração própria.

A figura representa o logótipo da empresa. O objetivo deste logótipo é ser simples e apelativo, transmitindo a ideia de um espetáculo sobre Portugal. As cores selecionadas relacionam-se com as cores da bandeira de Portugal. E o grafismo visa dar a ideia de o projeto estar ligado ao teatro. Foi colocado o *slogan* da empresa: "*The Journey begins now*", que traduzido significa "A viagem começa agora", para motivar o público-alvo a entrar numa viagem sobre Portugal, já que escolheu o local como destino de eleição.

**Espetáculos**

A oferta de espetáculos será, na sua totalidade, com base nos mesmos temas (a história, a cultura, os hábitos, os costumes e a gastronomia portuguesa), de modo a que seja proporcionada uma experiência turística que promova um enriquecimento cultural e pessoal, e aumente o grau de satisfação dos turistas relativamente à sua visita a Portugal. Em todos os espetáculos, será oferecida uma prova gastronómica, com os

alimentos que mais se adequam à estação do ano em que se realiza. Os espetáculos serão falados em português, mas irão incluir legendas em inglês ou noutro idioma, caso seja previamente pedido pelo cliente. Com antecedência, os clientes também terão a opção de agendar um espetáculo falado em inglês. Existirão 3 tipos de espetáculos: Espetáculos em hotéis, Espetáculos em restaurantes e espetáculos em teatros/monumentos. Terão a duração média de 2 horas.

***Merchandising***

Pretende-se criar produtos oficiais da marca, sempre alusivos a Portugal e às suas características, tais como:

- DVD do espetáculo;
- *T-shirt*;
- Camisola;
- Fita para o pescoço;
- Kit gastronómico;
- Caderno;
- Caneca;
- Saco de pano;
- Cartaz.

- **Preço**

O preço corresponde ao valor que os clientes prescindem para obter um determinado produto/serviço, sendo também um elemento de posicionamento e de ligação entre o cliente e a empresa.

**Espetáculos em teatros/monumentos**

Para a realização de um espetáculo no teatro ou num monumento, é necessária a compra de bilhetes que representem, no mínimo, 10% da capacidade da sala de espetáculos, de forma a garantir-se a cobertura dos custos envolvidos.

O preço dos espetáculos nos teatros/monumentos irá incluir o bilhete para o espetáculo e o *pack* gastronómico:

- Bilhete normal – 25€
- Bilhete reduzido (pessoas a partir dos 65 anos, estudantes/profissionais de espetáculos, estudantes até aos 16 anos) – 20€

No que diz respeito às condições de pagamento, existirá a possibilidade de pagamento *online* com a opção de poder ser feito internacionalmente, para garantir a possibilidade de agendamento da data, ou poderão efetuar pagamentos em dinheiro, multibanco ou *MBway* no ato de compra nos diversos locais de venda.

**Espetáculos em hotéis e restaurantes**

Estes espetáculos serão vendidos diretamente aos hotéis e aos restaurantes da cidade de Lisboa, incluem o espetáculo com uma audiência até 100 pessoas e têm os seguintes preços:

- Espetáculo em hotéis- 350€
- Espetáculo em restaurante- 250€

Os clientes poderão pagar através de transferência bancária, multibanco ou em dinheiro.

**Preço do *merchandising***

- DVD do espetáculo- 10€
- T-shirt- 10€
- Camisola- 15€
- Fita para o pescoço- 3€
- Kit gastronómico- 12€
- Caderno- 4€
- Caneca- 5€
- Saco de pano- 4€
- Cartaz- 3€

A forma de pagamento será em dinheiro, multibanco ou *MBway.*

- **Distribuição**

**Canal de Distribuição Direto**

O canal direto é a forma de existir venda direta com o cliente. Os clientes poderão adquirir os produtos/serviços no *website* e nos locais onde serão realizados os espetáculos.

**Canal de Distribuição Indireto**

Por sua vez, o canal indireto, disponibiliza aos clientes os serviços e produtos através de intermediários. Para tal será necessário criar parcerias, com o objetivo de estes venderem também os produtos/ serviços da *Show Portugal*. As parcerias que se pretende realizar é com portais de turismo, agências de viagens, operadores turísticos, estabelecimentos hoteleiros e empresas de animação turística, nacionais e internacionais.

- **Comunicação**

Os serviços e produtos serão divulgados e promovidos de forma apelativa. A divulgação será feita através de canais físicos e canais virtuais, tendo como base as seguintes ferramentas:

- Marketing digital;
- Marketing direto;
- Relações públicas e promoção de vendas;
- Publicidade;
- Marketing de Guerrilha;
- Fidelização de clientes.

**Marketing digital**

*Website* (www.showportugal.com) – esta é uma ferramenta importante pois será uma forma de promoção e comercialização dos serviços e produtos. O *design* do *website* será moderno, com cores apelativas e direcionado para o tema dos espetáculos. Estarão disponíveis todas as informações sobre os serviços e produtos, e existirá uma área de testemunhos de clientes que assistiram aos espetáculos onde poderão deixar a sua crítica ou sugestão. Será também possível reservar e realizar o pagamento dos bilhetes dos espetáculos.

O *merchandising* estará em destaque e poderá ser adquirido *online* com entrega através dos diversos meios de distribuição. A pesquisa nos motores de busca terá como opção o português ou o inglês e irá recorrer-se ao *Search Engine Marketing* (SEM), ao *Search Engine Optimization* (SEO), ao Pay per Click (PPC) e ao Google *AdWords,* para que seja encontrado nas primeiras opções dos resultados de pesquisa.

Redes sociais (*facebook / instagram*) - a frequência nestas duas redes sociais é notória a nível mundial, e por isso, a *Show Portugal* estará também presente com o objetivo de divulgar os seus serviços e produtos. Estarão descritos os serviços e produtos de forma simplificada e serão publicadas, diariamente, fotografias dos espetáculos e do *back stage* no sentido de mostrar a realidade dos espetáculos e motivar os clientes a adquirirem os seus bilhetes. Servirão também para concursos, para que os seus seguidores partilhem a página e com isso ganhem algum desconto, ou até mesmo bilhetes gratuitos, tornando a *Show Portugal* conhecida ainda por mais pessoas. O *merchandising* será também publicado nestas duas redes sociais.

**Marketing direto**

*E-mail* e *Newsletter* – Estas ferramentas estão muito associadas ao *spam* mas, ainda assim permitem divulgar novos serviços e produtos que surgirão ao longo do tempo. Assim sendo, enviar-se-ão *e-mails* e *newsletter* aos clientes que já tenham usufruído dos serviços e produtos e tenham facultado o seu endereço eletrónico.

**Relações públicas e promoção de vendas**

De modo a potencializar o reconhecimento da empresa e a sua notoriedade no mercado, a presença em feiras nacionais e internacionais de turismo é muito importante. Esta estratégia é fundamental para aumentar as relações com os parceiros. Pretende-se também que os cartazes dos espetáculos estejam presentes nos guias turísticos da cidade de Lisboa e que sejam enviadas *press realeses* a jornalistas da área dos eventos em Lisboa.

**Publicidade**

A publicidade da *Show Portugal* será realizada em *spots* publicitários das rádios nacionais, de forma a chegar aos turistas residentes em Portugal, assim como em *outdoors* na cidade de Lisboa. Por outro lado, de forma a chegar ao público internacional, será desenvolvida na internet, através de *banners* em *websites* relacionados com o turismo. Pretende-se publicitar em jornais e revistas que incluam

eventos do mesmo género. Por fim, serão enviados *press kits* com bilhetes grátis para os espetáculos a vários *influencers,* com o objetivo de os divulgarem nas suas redes sociais.

**Marketing de Guerrilha**

Utilizar-se-á o Marketing de Guerrilha, uma vez que este provoca bastante impacto no público-alvo e é de baixo investimento. Serão efetuadas breves apresentações dos espetáculos incluindo as personagens dos mesmos, nas grandes zonas turísticas da cidade de Lisboa.

**Fidelização de clientes**

A fidelização de clientes será feita através de promoções com um prazo de validade alargado, como por exemplo: na compra de cinco bilhetes, na próxima compra terá um desconto de 10%. Desta forma, os clientes mesmo que não regressem a Lisboa, poderão oferecer os bilhetes a amigos e/ou familiares.

- **Evidências Físicas**

As evidências físicas são tudo aquilo que o cliente perceciona desde o momento em que interage com a empresa. No caso da *Show Portugal*, o cliente pode entrar em contacto através do *website*, das redes sociais, ou de forma presencial, nos locais onde se realizam os espetáculos.

- **Processos**

Os processos dizem respeito à realização de três etapas no caso dos espetáculos em teatros/monumentos: aquisição da reserva/bilhete, antes do início do espetáculo e após o espetáculo.

**Aquisição da reserva/bilhete**

Nesta etapa, o cliente efetua o seu pedido de reserva e é verificada e confirmada a disponibilidade para assistir ao espetáculo.

O pedido de reserva poderá ser realizado via *e-mail*, telefone, *website* da empresa ou através dos canais de distribuição indiretos: portais de turismo, agências de viagens, operadores turísticos, estabelecimentos hoteleiros ou empresas de animação turística. No pedido de reserva, o cliente terá de preencher um formulário, indicando a data e hora

do espetáculo, tal como o nome, email e contacto. A verificação da disponibilidade é feita pelos canais diretos da empresa será realizada pela mesma ou pelos canais indiretos, tendo em consideração o meio utilizado pelo cliente na reserva. A confirmação da reserva é efetuada de seguida por telefone ou por e-mail. Se o cliente pretender, poderá adquirir de imediato o bilhete, ou fazê-lo no dia do espetáculo, até meia hora antes do início do mesmo.

**Antes do início do espetáculo**

Os clientes que reservaram, mas optaram por comprar o bilhete no local do espetáculo, têm à sua disposição os bilhetes para levantamento na bilheteira do teatro/monumento. Os clientes que ainda não adquiriram os bilhetes, poderão fazê-lo caso ainda haja disponibilidade. No momento da entrada para a sala de espetáculos, será entregue a "folha de sala" (documento com a história do espetáculo, a descrição da equipa técnica e artística e algumas curiosidades) e o *pack* da experiência gastronómica.

**Após o espetáculo**

No fim do espetáculo, os clientes poderão adquirir produtos de *merchandising* e será solicitado o preenchimento de um pequeno questionário de satisfação. Os atores e bailarinos disponibilizarão algum tempo para dar autógrafos e tirar fotografias com os clientes que pretenderem, incentivando-os a colocar *posts* e fotos nas suas redes sociais.

**Espetáculos em hotéis e restaurantes**

Os processos a realizar nos espetáculos em hotéis e em restaurantes serão diferentes, uma vez que a *Show Portugal* é apenas responsável por vender o espetáculo ao cliente (dono do hotel ou do restaurante) e representá-lo nos dias pré-definidos. Por outro lado, não é responsável pela gestão das reservas nem pela venda dos bilhetes. O cliente terá a opção de decidir se oferece este serviço aos seus hóspedes/clientes ou cobra os bilhetes. Antes do início do espetáculo é entregue a folha de sala e o *pack* da experiência gastronómica. Os procedimentos a efetuar no final dos espetáculos, são idênticos aos realizados nos teatros/monumentos.

- **Pessoas**

A equipa será formada por colaboradores com formação especializada e competências para desempenhar as várias tarefas e atividades de valorização da tradição e da cultura portuguesas. No perfil destes colaboradores estão ainda presentes a boa capacidade de interação com os colegas de trabalho e com os clientes, a organização e a responsabilidade.

### 3.7. Plano de Recursos Humanos

Neste plano, foram definidos os procedimentos relativos ao recrutamento e seleção, à atribuição e descrição dos cargos, à responsabilidade dos colaboradores, à avaliação de desempenho, à política de remunerações e recompensas e à formação.

**Equipa**

A *Show Portugal*, terá uma equipa competitiva e orientada para os resultados, sendo composta por:

- Diretor-geral;
- Equipa técnica;
- Equipa artística.

Serão contratados externamente os seguintes serviços:

- Arrendamento de espaços;
- Contabilidade e fiscalidade;
- *Webdesign*;
- Audiovisiuais e Multimédia.

- **Descrição de Cargos- Responsabilidades e funções**

**Diretor-geral**

O diretor-geral tem a responsabilidade de implementar a estratégia e as políticas que conduzam a empresa ao sucesso. É uma pessoa responsável, organizada, com capacidade de liderança, bom comunicador, capaz de motivar a equipa e de resolver as adversidades que irão surgindo. Sendo o elo de ligação com os parceiros, fornecedores e clientes fala obrigatoriamente português e inglês. Possui também algumas noções das leis em vigor. Irá planear, coordenar e controlar todas as atividades desenvolvidas pela

empresa, bem como as tarefas realizadas pelos seus colaboradores. Será responsável pelas tarefas administrativas e pelo marketing e comunicação da empresa. Representará a empresa em qualquer ação promocional ou evento. Será responsável pela direção artística, bem como a sua concretização, ou seja, a ideia será da sua autoria, assim como a encenação e todos os elementos cénicos necessários. Gere os recursos artísticos, e o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores necessários. Fará a avaliação de desempenho da equipa e será responsável pela política remuneratória de prémios. Assumirá também a função de tutor dos dois estagiários contratados.
O Diretor-Geral terá um contrato de trabalho por tempo indeterminado.

**Estagiários para a equipa técnica**

A equipa técnica será formada por dois estagiários contratados ao abrigo dos estágios profissionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), com a duração de 9 meses e serão remunerados 80% pela mesma entidade e o restante pela *Show Portugal*. Pretende-se que tenham formação na área de teatro, de modo a cumprirem as tarefas necessárias. Deverão ser responsáveis, criativos, disponíveis e estar disponíveis para ajudar o diretor-geral sempre que for necessário. Atuarão na área de *back stage* dos espetáculos (guarda roupa, figurinos, cenários, limpeza, assistência de sala, iluminação, sonoplastia, etc), assim como no *back office* da empresa.

**Equipa artística**

A equipa artística será composta por dois alunos de escolas de teatro ou dança que tenham interesse em realizar um estágio curricular na *Show Portugal*, e por *freelancers*, contratados de acordo com a calendarização dos espetáculos (atores, dançarinos, coreógrafos e músicos). Serão profissionais qualificados e certificados para exercer a sua atividade, simpáticos e dedicados. Estima-se que no primeiro ano da empresa, nos meses de época baixa (janeiro, fevereiro, marco, abril, novembro, dezembro) a equipa tenha 8 pessoas e nos restantes meses, época alta, 16. Estarão em regime de recibos verdes.

- **Processo de recrutamento e seleção**

Trata-se de uma fase muito importante em qualquer negócio, uma vez que o sucesso da empresa irá depender dos seus colaboradores. Pretende-se recrutar pessoas com formação nas áreas em que vão trabalhar, preferencialmente com o ensino superior ou equivalente concluído e que a sua área de residência seja em Lisboa para evitar deslocações morosas até ao local de trabalho.

O processo de recrutamento será realizado através da colocação de anúncios de emprego *online* em *websites* de emprego, centros de empregos locais e escolas de teatro. A seleção dos candidatos iniciar-se-á com a triagem dos currículos, seguida de marcação de entrevistas. No caso da seleção da equipa artística, os candidatos terão de realizar uma audição supervisionada pelo mesmo. No caso dos estágios curriculares e profissionais, os candidatos enviarão a sua candidatura e o respetivo currículo para a empresa e a forma de seleção será semelhante à anteriormente apresentada.

- **Avaliação de desempenho**

Para se perceber qual está a ser o desempenho dos colaboradores na empresa, no final de cada mês, a *Show Portugal* irá realizar uma avaliação de todos os seus colaboradores, sendo que cada colaborador deve realizar a sua autoavaliação e o diretor-geral deve avaliar os restantes colaboradores. Os elementos avaliados serão referentes à pontualidade, assiduidade, responsabilidade, cumprimento de tarefas, relacionamento com os colegas e dedicação.

De seis em seis meses, será realizada uma reunião com o objetivo de o diretor-geral fazer um balanço geral sobre as avaliações dos últimos seis meses. O diretor-geral analisará os questionários preenchidos pelos clientes da empresa, e partilhará essa informação na reunião, assim como irá compensar monetariamente os colaboradores que obtiveram avaliação positiva nos meses avaliados.

- **Política de remunerações e recompensas**

A remuneração dos colaboradores estará descrita no contrato individual de trabalho e terá um valor fixo para os colaboradores efetivos. No final de cada ano, conforme a prestação do trabalhador na empresa, estima-se aumentar 10%. Inicialmente, será apenas para o diretor-geral visto ser o único trabalhador com contrato de efetividade.

Os colaboradores que estarão em regime de recibos verdes irão receber um valor fixo por cada espetáculo que realizarem, os valores variam consoante a época baixa e a época alta.

- **Formação**

A *Show Portugal* defende que a formação é indispensável em qualquer empresa e tem como dever promover a formação e o melhoramento profissional dos seus colaboradores, de modo a que se sintam valorizados. Como tal, é pretendido que todos os colaboradores frequentem ações de formação profissional dentro das áreas que desempenham na empresa. Essas formações não terão uma data definida pois acontecerão quando o diretor-geral sentir necessidade para tal.

## 3.8. Plano de Operações

### 3.8.1. Recursos físicos e tecnológicos

- **Processo de registo/abertura da empresa**

De acordo com a legislação em vigor, os passos para a abertura da empresa serão os seguintes:

- Deslocação à Empresa na Hora com o objetivo de registar a empresa. Para tal, é necessário escolher o nome da empresa a partir de uma listagem de nomes disponíveis apresentados, de forma a não acrescentar custos extras ao processo. Apresentar o Certificado de Admissibilidade da Firma (adquirido previamente no Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC) que tem o custo de 75€. Escolher o modelo de pacto social é o passo seguinte. É também pedido que se indique o valor do capital social e que se preencha a Declaração do Início de Atividade. Os documentos necessários são: cartão de contribuinte da pessoa singular e o documento de identificação. A taxa associada é de 360€ e os documentos que serão entregues serão: Certidão do Pacto Social, Certidão Permanente de Registo Comercial, Número de Segurança social e o Cartão Eletrónico da Empresa;
- Deslocação a um banco para abrir uma conta e depositar o valor do capital social (tem de ser realizado no prazo máximo de 5 dias após a constituição da empresa);

- Registar a empresa no Registo Nacional de empresas de eventos (RNEE), de modo a obter a mera comunicação prévia para se poder exercer e comercializar os serviços e produtos (pagar a taxa);
- Proceder à aquisição de todos os seguros obrigatórios (seguro de responsabilidade civil e seguro que cubra acidentes de trabalho).

A *Show Portugal* será uma sociedade Unipessoal por Quotas, constituída por um único sócio, pessoa singular, que é titular da totalidade do capital social. O capital social será de 5.000€ Os Códigos de atividade económica (CAE) que a empresa irá ter são:

> ***CAE 90010*** *– Atividades das artes do espetáculo. Compreende as atividades (de grupos, companhias, etc.) de produção e apresentação de espetáculos: teatrais (revistas, marionetas, etc.); circo; espetáculos de música, dança e ópera. A apresentação pode decorrer em salas de espetáculo ou ao ar livre para o público em geral. Inclui as atividades de artistas individuais (atores, bailarinos, músicos, coreógrafos, etc.), de ranchos folclóricos e de grupos corais.*
>
> ***CAE 82300 -*** *Organização de feiras, congressos e outros eventos similares - Compreende as atividades ligadas às organizações de manifestações económicas (feiras ou exposições, periódicas ou não) e organização de encontros sociais, científicos ou culturais (conferências, congressos, etc.), assim como o apoio necessário à organização destes eventos* (INE, 2019).

- **Instalações**

O escritório da *Show Portugal* será localizado em Oeiras, num espaço do diretor-geral e promotor do projeto. Procura-se reduzir os custos iniciais do negócio e o armazém da empresa - que servirá para guardar todos os materiais dos espetáculos – também será cedido gratuitamente pelo promotor. O espaço onde será realizada a preparação dos espetáculos bem como os espaços de realizarão dos espetáculos, serão arrendados e localizados no centro de Lisboa.

- **Equipamentos**

Ainda que o espaço de escritório tenha um custo nulo para a empresa, será feito um investimento em mobiliário, equipamentos de escritório e materiais, de forma a

proporcionar boas condições de trabalho aos colaboradores (cf. Apêndice VI) O diretor-geral terá direito a um telemóvel para utilização nas atividades da empresa.

Os espaços da preparação dos espetáculos, bem como os dos espetáculos já possuirão os equipamentos necessários para o efeito que se pretende. No entanto, será necessário adquirir os equipamentos para os espetáculos, nomeadamente os materiais para o cenário, o vestuário para os atores, a impressora para imprimir os bilhetes, os alimentos para a prova gastronómica assim como os pratos, os talheres, copos, os guardanapos e as embalagens onde irão todos estes elementos do *kit* gastronómico.

O material de *merchandising* (cf. Apêndice VII) e os identificadores dos colaboradores também serão adquiridos a fornecedores.

Serão criados e imprimidos os folhetos com informações do espetáculo, o preçário, cartazes dos espetáculos, "folhas de sala" (documento com a história do espetáculo, a descrição da equipa técnica e artística e algumas curiosidades), os inquéritos de satisfação e os cartões de contacto da *Show Portugal*.

Para o armazém da empresa, serão compradas estantes de arrumação.

- **Veículo**

A *Show Portugal* realizará os seus espetáculos em diversos locais, e os locais de realização não serão os mesmos dos locais de preparação para os espetáculos, sendo necessário adquirir uma carrinha para o transporte dos materiais (cf. Apêndice VIII). A carrinha transportará também os materiais do espetáculo para o armazém e vice-versa. Este veículo será conduzido por um colaborador que possua carta de condução adequada e terá na sua posse uma guia de transporte fornecida pela empresa com todas as informações legais necessárias (identificação da empresa, horário de trabalho, descrição dos materiais transportados e as informações sobre a partida e a chegada (data, hora e local)).

- ***Website, facebook e instagram***

O *website* da *Show Portugal* será funcional e acessível e pretende-se que transmita motivação e confiança aos seus visitantes. Os idiomas disponíveis serão o português e o inglês e o domínio será internacional (www.showportugal.com).

O *sítio* será seguro para transações *online* e terá ao dispor dos clientes uma área de pagamentos com cartão de crédito. Para os clientes que não pretenderem essa modalidade, existirão outras formas de pagamento: através de uma referência de multibanco, transferência bancária ou *MBway*.

Irá criar-se um *website* gratuito com gestão de reservas, através das plataformas disponíveis, assim como o registo nas redes sociais (*facebook* e *instagram*)

Tanto no *website* oficial, como nas redes sociais, estarão disponíveis as seguintes áreas de conteúdos:

- História, missão, visão e valores da empresa;
- Política de privacidade;
- Apresentação da equipa da empresa;
- Descrição dos serviços e produtos (3 tipos de espetáculos e *merchandising*);
- Pagamentos;
- Reservas;
- Contactos (*e-mail* e número de telemóvel);
- Fotografias e vídeos;
- Testemunhos.

## 3.9. Plano Financeiro

Este capítulo tem como objetivo avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto. O plano financeiro foi construído com base na folha de cálculo que está disponível no *website* do IAPMEI criado para as candidaturas ao programa FINICIA, e está descrito pormenorizadamente no Apêndice IX.

### 3.9.1. Pressupostos

Para a construção do plano financeiro da *Show Portugal* foram considerados pressupostos que podem ser consultados no Apêndice IX, designadamente, taxas de crescimento esperadas, taxas de juro e de atualização, prazos médios de recebimentos e de pagamentos, entre outras variáveis do modelo.

### 3.9.2. Volume de Negócios: espetáculos em hotéis, espetáculos em restaurantes, espetáculos em teatros/monumentos na cidade de Lisboa e *merchandising*.

A previsão de vendas dos serviços e produtos teve como base a época alta (maio a outubro) e época baixa (novembro a abril).

Quadro 10- Previsão de vendas (espetáculos)

| Serviços/Meses | janeiro | fevereiro | março | abril | maio | junho | julho | agosto | setembro | outubro | novembro | dezembro | Total anual |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Espetáculos em hotéis (A)** | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 41 |
| **Espetáculos em restaurantes (B)** | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 29 |
| **Número de bilhetes vendidos de espetáculos em teatros/monumentos (C)** | 240 | 240 | 240 | 240 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 240 | 240 | 5.040 |
| **Merchandising (D)** | 30 | 30 | 30 | 30 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 30 | 30 | 420 |

Fonte: Elaboração própria.

O número de espetáculos em hotéis e em restaurante é referente ao número de espetáculos vendidos aos respetivos estabelecimentos onde se vão realizar, uma vez que, estes são vendidos como um serviço e não por bilhete.

O número de bilhetes vendidos de espetáculos em teatros/monumentos baseou-se em salas de espetáculo com a lotação máxima de 40 lugares. Em janeiro, fevereiro, março, abril, novembro e dezembro irão realizar-se 3 espetáculos por semana, e espera-se atingir metade da lotação máxima da sala (de bilhetes vendidos), ou seja, 20 lugares. Nos restantes meses, maio, junho, julho, agosto, setembro e outubro o número de espetáculos por semana irá aumentar para 5 e a lotação média passa para 30 lugares.

Relativamente ao *merchandising,* estima-se vender 30 produtos nos meses de época baixa e 40 na época alta, por mês.

Estima-se que em 2020 o número de espetáculos vendidos aos hotéis seja de 41, o número de espetáculo vendidos a restaurantes 29, o número de bilhetes vendidos de espetáculos em teatros/monumentos 5.040 e as vendas de produtos de *merchandising* totalizem 420 unidades.

Quadro 11- Valor dos serviços/produtos

| | **Número total de vendas em 2020** | **Preço Unitário** | **Preço Bilhete com desconto** | **Faturação total do ano** |
|---|---|---|---|---|
| **Espetáculos em hotéis** | 41 | 350€ | - | 14.350€ |
| **Espetáculos em restaurantes** | 29 | 250€ | - | 7.250€ |
| **Número de bilhetes vendidos de espetáculos em teatros/monumentos** | 5.040<br><br>70%- Bilhetes normais (3.528)<br><br>30%- Bilhetes com desconto (1.512) | 25€ | 20€ | 118.440€ |
| ***Merchandising*** | 420 | 10€ | - | 4200€ |

Fonte: Elaboração própria

Prevê-se um crescimento para 2021 de 5% para o *merchandising*, 10% para os espetáculos em hotéis, 5% para os espetáculos em restaurantes e 15% dos espetáculos em teatros/monumentos. A partir de 2022 estima-se um aumento de 10% no que diz respeito ao *merchandising* e 5% para os 3 tipos de espetáculos (cf. Apêndice IX).

### 3.9.3. Fornecimentos e Serviços Externos

No primeiro ano de atividade da *Show Portugal* estima-se que os custos inerentes ao seu funcionamento sejam de 116.228,40 (s/IVA). No que diz respeito aos subcontratos, incluiu-se a medicina, higiene e segurança no trabalho, que terá um valor mensal de 14€. No caso dos trabalhos especializados, prevê-se o pagamento de uma avença mensal a uma empresa de contabilidade, no valor de 150€. Relativamente à publicidade e propaganda, calculou-se 1% do valor do volume de negócios do 1º ano, sendo este valor anual de 1.442,40€ e mensal de 120,20€.

Quadro 12 – Honorários

| | **Época baixa** | **Época Alta** | **Total anual** | **Valor médio mensal** |
|---|---|---|---|---|
| **Equipa artística** | 8 pessoas<br><br>40€ por espetáculo<br><br>(média: 17 espetáculos/mês)<br><br>8 pessoas- 17 espetáculos | 16 pessoas<br><br>50€ por espetáculo<br><br>(média: 27 espetáculos/mês)<br><br>8 pessoas- 17 espetáculos<br><br>8 pessoas- 10 espetáculos | 97.440€ | 8.120€ |

Fonte: Elaboração própria

O quadro anterior apresenta os honorários a pagar aos elementos da equipa artística. Tendo em conta o número de bilhetes vendidos em cada época, calculou-se um valor médio que cada elemento da equipa artística irá receber por cada espetáculo, sendo que na época baixa irá receber 40€ e na época alta 50€. Relativamente à época baixa estima-se que as 8 pessoas irão participar nos 17 espetáculos por mês, e por isso, irão receber nesses meses 680€ por mês. Na época alta serão 16 pessoas, sendo que 8 farão 17 espetáculos e as outras 8 farão 10 espetáculos. Desta forma, as 8 pessoas que farão 17 espetáculos irão receber 850€ e as outras 8 pessoas que participarem em 10 espetáculos, receberão 500€. O total mensal de honorários será de 8.120€ e anual de 97.440€.

Para 2021, prevê-se um aumento médio de 10% do volume de negócios e por isso calculou-se uma taxa de crescimento de 10% para que seja possível pagar-se mais espetáculos aos trabalhadores ou contratar novos trabalhadores. Para os restantes anos a taxa de crescimento é 5%.

Os artigos para oferta farão parte do *kit* gastronómico entregue ao cliente antes do espetáculo, e estima-se que em média por mês se gastarão 100€ para a elaboração dos mesmos. Devido o aumento do número de espetáculos, em 2021 o valor aumentará 10% e nos restantes anos 5%.

Os custos com a eletricidade e a água não foram contemplados visto que os espaços de utilização serão arrendados e no valor da renda já estão incluídos esses valores.
No entanto, a média de gastos de combustível para a carrinha, por mês, será de 100€.

As rendas e alugueres dizem respeito ao arrendamento dos teatros/monumentos para os espetáculos, sendo que alguns dos espaços são cedidos gratuitamente, mas considerando que alguns terão de ser arrendados, a média mensal será de 500€.

Os custos com os seguros incluem o seguro de responsabilidade civil, o seguro multirriscos para o armazém e ao seguro da carrinha. Foi estimado um valor médio mensal de 150€.

Os 100€ incluídos nos "Outros serviços" são uma margem de segurança, ou seja, é um valor que está disponível para quando for necessário.

As restantes descrições e valores dos custos de fornecimentos e serviços externos, encontram-se no Apêndice IX. Foi considerada uma taxa de crescimento geral de 2% devido ao aumento de custo de vida anual, exceto nos honorários e nos artigos para oferta, tal como explicado anteriormente.

### 3.9.4. Custos com Pessoal

No que diz respeito aos custos que a empresa irá suportar com o pessoal, foi considerado um crescimento de 10%, ao longo dos anos, no que diz respeito ao valor da remuneração do diretor da *Show Portugal*, assim como decidido que irá ser pago, anualmente, 14 meses. A despesa mensal da empresa no que diz respeito aos estagiários é de 167,66€ para cada um, sendo que também foi considerado um aumento de 10% ao longo dos anos. No Apêndice IX, podem ser consultadas as tabelas

referentes aos custos com o pessoal. Foi considerado um subsídio de almoço de 4,77€ por dia.

### 3.9.5. Investimento

O investimento inicial da *Show Portugal* é de 25.818€, como é possível verificar no Apêndice IX. Os Ativos não correntes tangíveis totalizam 25.283€, os intangíveis 535€ e dizem respeito aos seguintes elementos:

**Ativos não correntes - tangíveis**

- Equipamento básico (figurinos, cenários e adereços para o espetáculo- 4.000€);
- Equipamento de transporte (carrinha - cf. Apêndice VIII);
- Equipamento administrativo (material de escritório – cf. Apêndice VI);
- Outros ativos fixos tangíveis (material de *merchandising*- cf. Apêndice VII).

**Ativos não correntes - Intangíveis**

- Programa de computadores: programa de faturação (100€)
- Outros ativos intangíveis: registos e marca (435€)

### 3.9.6. Financiamento

As necessidades de financiamento da *Show Portugal* são de 13.800€. Uma vez que o capital inicial, que será de 5.000€ e os meios libertos, que são 6.548€, não cobrem as necessidades de financiamento será necessário recorrer a um financiamento bancário de 4.000€. Esse financiamento terá uma taxa de juro associada de 7%, com 1 ano de carência e 5 anos de reembolso.

### 3.9.7. Demonstração de Resultados

No Apêndice IX encontram-se detalhados os valores necessários para a análise da estrutura de rendimentos, de gastos e os resultados anuais expectáveis.

No Quadro 13, é possível concluir que no primeiro ano de atividade da empresa, o EBIT (resultado antes dos juros e impostos) foi de 757€, e ao longo dos restantes anos mantém-se positivo. Do primeiro ano para o segundo ano existe um aumento muito significativo no valor deste resultado. No último ano, atinge os 12.012€.

O Resultado líquido também é positivo (391€), e tal como foi dito anteriormente, o crescimento do primeiro para o segundo ano é muito expressivo (6.104€).
Embora com um valor muito reduzido durante o primeiro ano de atividade, a *Show Portugal* estima obter lucros em todos os anos considerados no projeto.

Quadro 13- Demonstração de resultados

(valores em €)

| | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **EBITDA** | 6.707 | 13.783 | 13.648 | 13.320 | 12.955 | 12.512 |
| **Gastos/reversões de depreciação e amortização** | 5.950 | 5.950 | 5.050 | 5.772 | 697 | 500 |
| **EBIT** | 757 | 7.833 | 7.698 | 7.548 | 12.259 | 12.012 |
| **Juros e rendimentos similares obtidos** | 19 | 174 | 295 | 415 | 533 | 638 |
| **Juros e gastos similares suportados** | 281 | 281 | 281 | 225 | 169 | 112 |
| **Resultados antes de impostos** | 494 | 7.726 | 7.712 | 7.738 | 12.623 | 12.538 |
| **Imposto sobre o rendimento do período** | 104 | 1.623 | 1.619 | 1.625 | 2.651 | 2.633 |
| **Resultado líquido do período** | 391 | 6.104 | 6.092 | 6.113 | 9.972 | 9.905 |

Fonte: Elaboração própria

### 3.9.8. Avaliação

Os critérios de avaliação tiveram em conta a perspetiva do projeto e também a do investidor e os cálculos estão detalhados no Apêndice IX.
Na perspetiva do projeto, o WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), em 2020, foi de 7,05%, e aumenta de ano para ano. Os resultados obtidos nas três métricas de avaliação, foram os seguintes:

- VAL = 35.873€
- TIR = 192,63%
- *Payback Period* = 1 ano

Relativamente à avaliação na perspetiva do investidor, apresenta um valor negativo de *Free Cash Flow to Firm* (FCFF) no primeiro ano de atividade (-3.299€) mas a partir de 2021, já passa a ser positivo. Neste caso, os seguintes critérios de avaliação apresentam os seguintes valores:

- VAL = 71.375€
- TIR = 406,76%
- *Payback Period* = 1 ano

Considerando os valores obtidos nas métricas de avaliação utilizadas, num cenário que estima ser realista, conclui-se que o projeto apresenta viabilidade económico-financeira.

### 3.9.9. Análise de cenários

A análise de cenários, diz respeito, a possíveis situações que poderão ocorrer no processo de implementação do projeto. Por exemplo, com a obtenção de um apoio financeiro concedido pela *DG Artes,* instituição que apoia a arte em Portugal, o lucro estimado iria aumentar face aos valores anteriormente referidos.

Analisando o crescimento do volume de negócios ao longo dos anos e considerando a contratação de mais uma pessoa para ajudar o diretor nas atividades administrativas e financeiras, que teria um ordenado de 800€/mês e iniciando as suas funções apenas no terceiro ano do projeto, o projeto já passaria a apresentar valores negativos, como se pode observar na figura seguinte.

Figura 8- Análise de cenário

**Demonstração de Resultados Previsional**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Vendas e serviços prestados | 144 240 | 164 316 | 172 871 | 181 895 | 191 417 | 201 467 |
| Subsídios à Exploração | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | | | | | | |
| Variação nos inventários da produção | | | | | | |
| Trabalhos para a própria entidade | | | | | | |
| CMVMC | 2 100 | 2 356 | 2 644 | 2 966 | 3 328 | 3 734 |
| Fornecimento e serviços externos | 116 228 | 126 638 | 132 475 | 138 681 | 145 100 | 151 771 |
| Gastos com o pessoal | 29 205 | 31 538 | 49 231 | 53 452 | 58 094 | 63 201 |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões) | | | | | | |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | | | | | | |
| Provisões (aumentos/reduções) | | | | | | |
| Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| Aumentos/reduções de justo valor | | | | | | |
| Outros rendimentos e ganhos | | | | | | |
| Outros gastos e perdas | | | | | | |
| **EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)** | **6 707** | **13 783** | **-1 479** | **-3 204** | **-5 105** | **-7 239** |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização | 5 950 | 5 950 | 5 950 | 5 772 | 697 | 500 |
| Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| **EBIT (Resultado Operacional)** | **757** | **7 833** | **-7 429** | **-8 976** | **-5 802** | **-7 739** |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 19 | 174 | 146 | 114 | 64 | |
| Juros e gastos similares suportados | 281 | 281 | 281 | 225 | 169 | 179 |
| **RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS** | **494** | **7 726** | **-7 564** | **-9 086** | **-5 907** | **-7 918** |
| Imposto sobre o rendimento do período | 104 | 1 623 | | | | |
| **RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO** | **391** | **6 104** | **-7 564** | **-9 086** | **-5 907** | **-7 918** |

Fonte: Elaboração própria

Se por algum motivo, não for possível atingir o volume de negócios considerado no cenário realista, considerou-se um cenário de quebra de 20% desse indicador na previsão do 1º ano, apresentada no quadro que se segue.

Quadro 14- Volume de negócios com uma redução de 20%

| | |
|---|---|
| **Espetáculos em hotéis** | 11.480 |
| **Espetáculos em restaurantes** | 5.800 |
| **Número de bilhetes vendidos de espetáculos em teatros/monumentos** | 94.752 |
| ***Merchandising*** | 336 |

Fonte: Elaboração própria

Na figura seguinte estão apresentados os valores da avaliação do projeto, tendo em conta a redução de 20% no Volume de negócios no 1º ano, e conclui-se que, dessa forma, o projeto não teria viabilidade económico-financeira.

Figura 9 - Cenário com quebra de 20% no Volume de negócios

| Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Free Cash Flow to Firm** | **-30 754** | **-11 732** | **-15 047** | **-16 674** | **-19 436** | **-21 308** | **-7 158 037** |
| WACC | 20,92% | 202,44% | -92,12% | -56,09% | -65,65% | -76,23% | -76,23% |
| Factor de actualização | 1 | 3,024 | 0,238 | 0,105 | 0,036 | 0,009 | - |
| **Fluxos actualizados** | **-30 754** | **-3 879** | **-63 171** | **-159 428** | **-540 919** | **-2 494 490** | **-837 995 013** |
| **Fuxos atualizados acumulados** | **-30 754** | **-34 633** | **-97 805** | **-257 233** | **-798 152** | **-3 292 642** | **-841 287 655** |
| **Valor Actual Líquido (VAL)** | **-841 287 655** | | | | | | |
| **Taxa Interna de Rentibilidade** | **#NÚM!** | | | | | | |
| **Pay Back period** | **6** | **Anos** | | | | | |

| Na perspectiva do Investidor | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Free Cash Flow do Equity** | **-29 449** | **-16 130** | **-22 508** | **-26 709** | **-32 456** | **-37 776** | **-154 167** |
| Taxa de juro de activos sem risco | 0,25% | 0,26% | 0,26% | 0,27% | 0,27% | 0,28% | 0,28% |
| Prémio de risco de mercado | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% |
| Taxa de Actualização R = Rf + Bu*(Rm-Rf) | 5,25% | 5,26% | 5,26% | 5,27% | 5,27% | 5,28% | 5,28% |
| Factor actualização | 1 | 1,053 | 1,108 | 1,166 | 1,228 | 1,292 | - |
| **Fluxos Actualizados** | **-29 449** | **-15 325** | **-20 315** | **-22 902** | **-26 436** | **-29 227** | **-119 279** |
| **Fuxos atualizados acumulados** | **-29 449** | **-44 774** | **-65 089** | **-87 991** | **-114 427** | **-143 654** | **-262 933** |
| **Valor Actual Líquido (VAL)** | **-262 933** | | | | | | |
| **Taxa Interna de Rentibilidade** | **#NÚM!** | | | | | | |
| **Pay Back period** | **6** | **Anos** | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

## Capítulo IV- Considerações finais

Como consideração final, e após a concretização do projeto, é importante analisar se as Preposições iniciais (I;II;III) podem ou não ser validadas.

- Preposição I- Existe procura, na cidade de Lisboa, por espetáculos com as características que os da *Show Portugal* apresentam;
- Preposição II- O presente projeto apresenta um VAL positivo e uma TIR superior à taxa de atualização;
- Preposição III- O *Payback Period* do presente plano de negócios é viável.

Conclui-se que, na sua totalidade, ao longo do desenvolvimento do projeto foram confirmadas e validadas. Há certamente procura de turistas por este tipo de serviços/produtos na cidade de Lisboa. O público-alvo da *Show Portugal* será aquele que foi referido no início do projeto, turistas nacionais e internacionais, de várias faixas etárias, de classe média ou média/alta e com interesse em conhecer diversas características de Portugal. No que diz respeito à Preposição II e III, através do Plano Financeiro realizado, é possível verificar-se que o VAL é positivo, a TIR é superior à taxa de atualização e o *Payback Period* é viável. Assim sendo, o projeto é economicamente e financeiramente exequível.

### 1.1. Conclusões

Ao longo dos anos, o turismo tem aumentado significativamente em Portugal, sendo a capital um dos destinos mais escolhidos pelos turistas. Como consequência, a oferta turística tem também aumentado e existe a necessidade de se oferecerem serviços/produtos inovadores, que cumpram as necessidades e, até, superem as expectativas dos turistas.

O gosto da promotora pelo teatro, por saber das potencialidades que esta arte possui e por detetar uma falha de mercado derivada da não existência de serviços semelhantes em Lisboa e a investigação sobre a possibilidade de criar uma nova empresa de eventos relacionados com o teatro, tendo como *target* os turistas, integraram a oportunidade para desenvolver este projeto que reúne todas as condições para passar à fase de implementação.

Este estudo veio comprovar que a *Show Portugal* será uma empresa inovadora na região de Lisboa, uma vez que não existe nenhuma empresa com a mesma proposta

de valor e, por outro lado, demonstrou que há mercado e o público-alvo tem interesse neste tipo de oferta, ainda que a amostra tenha sido reduzida.

No que diz respeito à viabilidade económico-financeira do projeto, conclui-se que este é viável a médio e longo prazo, tanto na perspetiva do investidor, como na do projeto. Na perspetiva do projeto, o VAL é de 34.873 euros, a TIR de 192,63% e o *Payback* de 1 ano.

## 1.2. Limitações da investigação

Este estudo teve as seguintes limitações:

- A adesão dos hotéis da cidade de Lisboa no que diz respeito à distribuição dos inquéritos por questionário aos seus hospedes poderia ter melhorado a análise e facilitado a recolha de dados;
- A não existência de empresas com os mesmos serviços e produtos dificultou a análise da concorrência.

## 1.3. Futuras linhas de investigação

Seria interessante realizar um estudo sobre a viabilidade económico-financeira da *Show Portugal* na região do Porto, uma vez que é uma zona com bastante afluência de turistas e atravessa uma fase de grande desenvolvimento.
Seria também pertinente realizar exatamente o mesmo estudo para outras destinos turísticos em Portugal.

## Referências


Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: um guia prático e crítico,* Porto, Asa.

Almeida, F., Ramos, D. L., Martins, J.P. (s.d.). *Em rotas de gastronomia e Vinhos*, Lisboa, Junta metropolitana de Lisboa.

Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., McDonnell, I. (2010). *Events Management*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Events Management,* 3ª ed., Reino Unido, Elsevier Ltd.

Bucho, D. J. C. A. (2010). *Património, Animação e Turismo*. 1ª ed., Portalegre: Instituto Politécnico de Portalegre.

Calisto, M. L. (2017). *Inovação como fonte de competitividade no Turismo,* in Silva e Umbelino (eds). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*, Lisboa, Lidel.

Carvalho, L., Costa, T. G. (2015). *Empreendedorismo – Uma visão Global e Integradora,* Lisboa, Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor*, 2ª ed., Rio de Janeiro, Editora Saraiva.

Cunha, L. (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas.

Cunha, L. (2007). *Introdução ao Turismo*, Lisboa, Editorial Verbo.

Cunha, L., Abrantes, A. (2014). *Introdução ao Turismo*. 5ª ed., Lisboa, Lidel.

Deng, Q., e Li, M. (2014). *A model of eventedestination image transfer,* Journal of Travel Research.

Duarte C., Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro-Transformar oportunidades em negócios, criar micro, pequenas e médias empresas.* Lisboa, Edições Sílabo.

Esperança, J. P., Matias F. (2005). *Finanças Empresariais*. Lisboa, Publicações Dom Quixote

Filion, L. J. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios,* São Paulo, Universidade de São Paulo.

Finger, M., Asún, J. (2001). *Adult Education at the Crossroads: Learning Our Way Out.* London*,* ZedBooks.

Fisher, A., Nodari, T.M.S., e Feger, J. E., (2008). *Empreendedorismo: algumas reflexões quanto às características*. Vol. 7, Race, Unoesc.

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização*, 3ª ed. Loures. Portugal. Lusociência.

Garlet, V., Grellmann, C. P., Gai, M. J. P. & Madruga, L. R. R. G. (2019). *Experiências turísticas memoráveis*: *Tourism and Hospitality International Journal* 12 (2), ISCE.

Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism*, 2ª ed, Cognizant Communication Corp, New York, Elmsford.

Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Getz, D., Andersson, T., & Larson, M. (2007). *Festival stakeholders roles: concepts and case studies. Event Management,* Cognizant Communication Corp, New York, Elmsford.

Getz, D. (2009). *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*, 2ª ed., Oxford, Butterworth-Heinemann.

Getz, D. (2013). *Event Tourism: Concepts, International Case Studies, and Research*. New York, Cognizant Communication Corp.

Godri, D. (1997). *Marketing de ação,* 4ª ed., Eko, Blumenau.

Goldblatt, J. J. (1997). *Special Events: Best Practices in Modern Event Management.* 2ª ed., Canada, John Wiley & Song.

Gonçalves, A. (2017). *Ética Responsabilidade Social e Práticas Sustentáveis nas Atividades Turísticas,* in Silva e Umbelino (eds). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*, Lisboa, Lidel.

Green, G.P., Dougherty, M.L. (2008). *The potential for marrying local gastronomy and wine: The case of the 'fortunate islands'*. Elsevier, International Journal of Hospitality Management.

Gurung, B. (2013). *Marketing in Event Management- Thesis- Degree Programme in Tourism*. Kerava, Laurea University of Applled Sciences.

Hoyle, L. H. (2002). *Event Marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions and expositions.* New York, John Wiley & Sons.

INE (2018). Estatísticas da Cultura 2017. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Kotler, P., Levy. S. J. (1969). *Journal of Marketing.* 1ª ed.

Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª ed., São Paulo, Edições São Paulo.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed, São Paulo, Edições São Paulo.

Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets.* New York, Free Press.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. 12ª ed., Asia: Singapore, Pearson Education.

Kuratko, D.F. (2003). *Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century - Proceedings of the 17Th United States Association of Small Business & Entrepreneurship Conference*, Hilto Head Island.

Lickorish, L. L., Jenkins, C. L. (2000). *Introdução ao Turismo*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Lovelock, C., Wirtz, J. (2006). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados*, 2ª Ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall (tradução de Arlete S. Marques).

Melo, F. (2000). *Criatividade em Eventos*, Rio de Janeiro, Contexto.

Mitchell, R., Hall, C. M. (2003). *Consuming Tourists: food tourism consumer behaviour, Food Tourism Around the World. Development, Management and Markets, Hall, M. et. al. (editors),* Oxford, Butterworth-Heinemann.

Mota, A., Barroso, C. D., Nunes, J. P., Ferreira, M. A. (2012). *Finanças da Empresa – Teoria e Prática*, 4ª Ed., Lisboa, Edições Sílabo

Netto, P. e Gaeta, C., (2010), "Turismo de experiência", Editora Senac, São Paulo

Oliveira, S., P., R. (2008). *A importância da Gastronomia na deslocação de visitantes – Um estudo de caso: Mealhada*. Aveiro, Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Aveiro.

OMT. (2003). *Turismo internacional: uma perspectiva global.* Bookman, Porto Alegre.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books.

Paiva, O., M., M. (2016). *Autenticidade e Centros Históricos Património Mundial. Contributo para explicar a redundância – uma abordagem multigrupos*. Universidade de Coimbra.

Pearce, P. (2005). *Tourist behavior*. Clevedon, Channel View Publications.

Pereira, P., Martins, J. Batista, L. (2017). *A Oferta Turística e os seus Territórios: Autenticidade, Patrimonialização e Experiência,* in Silva e Umbelino (eds). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*, Lisboa, Lidel.

Plog, S. (2001). *Why destination areas rise and fall in popularity - An update of a Cornell Quaterly Classic*. Quarterly, AB/INFORM Global.

Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M., S., Baptista, A. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal- experiências e perspectivas*. Lisboa, INSCOOP.

Porter, M. E. (1992). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.* Rio de Janeiro, Campus.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva Publicações Lda.

Richards, G. (1999). *Cultural tourism in Europe*. Wallingford, CAB International.

Richards, G. (2007). *Cultural tourism: global and local perspectives*. New York and London, Haworth hospitality Press.

Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa, Escolar Editora.

Schluter, R. G. (2003). *Gastronomia e Turismo. Traduzido por Roberto Sperling.* São Paulo, Aleph.

Silva, E. S., Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e Plano de Negócio*, 2ª Ed., Porto, Vida Económica.

Silva, F., Umbelino, J. (2017). *Planeamento e desenvolvimento turístico*, Lisboa, LIDEL.

Small, K. E. (2007). *Understanding The Social Impacts Of Festivals On Communitie,.* University Of Western Sudney.

Soares, I., Moreira, J. Pinho, C., Couto, J. (2008). *Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projetos*, 2ª Ed., Lisboa, Edições Sílabo.

Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha,* 4ª Ed., Lisboa, Pactor.

Turismo de Portugal (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT),* Lisboa.

## Referências eletrónicas

Abranja, N. (2017). *O empreendedorismo como base do turismo sustentável: Proposta de modelo conceptual*. Disponível emhttps://www.researchgate.net/profile/Nuno_Abranja/publication/327344068_O_empreendedorismo_como_base_do_turismo_sustentavel_Proposta_de_modelo_conceptual_Entrepreneurship_as_the_basis_of_sustainable_tourism_Conceptual_model_proposal/links/5b8938ffa6fdcc5f8b7389ad/O-empreendedorismo-como-base-do-turismo-sustentavel-Proposta-de-modelo-conceptual-Entrepreneurship-as-the-basis-of-sustainable-tourism-Conceptual-model-proposal.pdf?origin=publication_detail (consultado a 11 fevereiro 2019).

AICEP Portugal Global (2017). *Turismo- setor estratégico para a economia*. Disponível em http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2017/Documents/Portugalglobal_n103.pdf (consultado a 11 setembro 2019).

Anje (s.d.). *Guia Prático sectorial de empreendedorismo e da promoção da competitividade- Como criar uma empresa de organização e gestão de eventos.* Disponível em http://www.anje.pt/system/files/items/9/original/guia_empreendedorismo_eventos.pdf (consultado a 2 agosto 2019).

ATL (2011). *Plano Estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014.* Disponível em http://docplayer.com.br/5446109-Plano-estrategico-para-o-turismo-de-lisboa-2011-2014-sintese-janeiro-2011.html (consultado a 10 abril 2019).

Baptista, L. V., Nofre, J., Jorge, M. R. (2018). *Mobilidade, Cidade e Turismo: pistas para analisar as transformações em curso no centro histórico de Lisboa, Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Número temático – Cidade, cultura e turismo: novos cruzamentos, pp. 14-32.* Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Jordi_Nofre/publication/328337527_Mobilidade_Cidade_e_Turismo_pistas_para_analisar_as_transformacoes_em_curso_no_centro_historico_de_Lisboa/links/5ca21f4b45851506d7398723/Mobilidade-Cidade-e-Turismo-pistas-para-analisar-as-transformacoes-em-curso-no-centro-historico-de-Lisboa.pdf (consultado a 2 setembro 2019).

BPortugal (2019). *Taxas de juro bancárias- Empréstimos e depósitos.* Disponível em https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/10-taxas_juro_bancarias.pdf (consultado a 10 agosto 2019).

Citroen (2019). *Citroen Pro*. Disponível em https://business.citroen.pt/veiculos-comerciais/furgoes/novo-berlingo-van.html (consultado a 5 agosto 2019).

Comissão Europeia (2003). *Recomendação da Comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Disponível em https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003H0361&from=PT (consultado a 23 maio 2019).

Comissão Europeia (2013). *Comunicado da Comissão – Plano de Ação "Empreendedorismo 2020" Relançar o espírito empresarial na Europa*. Disponível em: https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/PT/1-2012-795-PT-F1-1.Pdf (consultado a 22 maio 2019).

Comissão Nacional de Eleições (2019). *Presidente da República*. Disponível em http://www.cne.pt/content/presidente-da-republica (consultado a 10 julho 2019).

Correia, A., Moital, M., Costa, C., Peres, R. (2008). *The determinants of gastronomic tourists' satisfaction: a second-order factor analysis. Journal of food servisse.* Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1745-4506.2008.00097.x (consultado a 23 abril 2019).

Creative Research Systems (s.d.). *Sample Size Calculator*. Disponível em https://www.surveysystem.com/sscalc.htm (consultado a 15 julho 2019).

Cunha, K. B., Oliveira, L. V. (2009). *A gastronomia enquanto atrativo turístico-cultural*. Disponível em: <http://www.anapolis.go.gov.br/revistaanapolisdigital/wp-content/uploads/2011/07/A-GASTRONOMIA-ENQUANTO-ATRATIVO HIST%C3%93RICO-CULTURAL1.pdf> (consultado a 22 abril 2019).

Get your guide (2019). *Lisboa Fado Night*. Disponível em https://www.getyourguide.pt/lisboa-l42/lisboa-fado-night-t98622/ (consultado a 3 agosto 2019).

Getz, D. (2008). *Event tourism: Definition, evolution, and research. Tourism Management.* Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017 (consultado a 16 fevereiro 2019).

Getz, D., & Page, S. J. (2016). *Progress and prospects for event tourism research. Tourism Management*. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.tourman (consultado a 13 janeiro 2019).

Guia Empreendedor (2019). *O que é business model canvas e como fazer um?.* Disponível em https://guiaempreendedor.com/o-que-business-model-canvas/ (consultado a 16 julho 2019).

Gui@rte (s.d.). *Registo nacional de profissionais do setor das atividades artísticas, culturais e de espetáculo – RNPSAACE.* Disponível em

https://www.igac.gov.pt/documents/20178/1418041/E-book_registo+de+artistas_14_11_2018/d3a2314f-1c40-4bc6-96d8-d5ab0846330b (consultado a 2 agosto 2019).

Gustavo (2012). *Modelos e Processos de Gestão em Negócios Turísticos. Tendências num contexto em mudança*. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2538/1/2012.01.002_.pdf (consultado a 8 setembro 2019).

Harrington, R. J. (2005). *Defining Gastronomic Identity: The Impact of Environment and Culture on Prevailing Components, Texture and Flavours in Wine and Food. Journal of Culinary Science & Technology*. Disponível em: https://www.tandfonline.com/toc/wcsc20/4/2-3?nav=tocList (consultado a 22 abril 2019).

Henriques, C., Custodio, M. J. (2010). *Turismo e Gastronomia: a valorização do património gastronómico na região do Algarve- Encontros Científicos*. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-24082010000100008&lng=pt&nrm=iso> (consultado a 5 de maio de 2019).

IAPMEI (2016). *Empreendedorismo e Inovação*. Disponível em: https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao.aspx (consultado a 14 maio 2019).

IEFPonline (2019). *Estágios Profissionais*. Disponível em https://iefponline.iefp.pt/IEFP/medida/estagioemprego/descEstagiosProfissionais2.jsp (consultado a 2 agosto 2019).

INE (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2 (consultado a 10 julho 2019).

INE (2019). *Estatísticas.* Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt (consultado a 18 julho 2019).

Intercampus (2013). Relatório de Estudo “Satisfação de Turistas”. Disponível em: https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-

pt/Documents/Sustentabilidade/Satisfação%20dos%20Turistas/satisfacao-turistas-verao-2013.pdf (consultado a 23 março de 2019).

Jornal de negócios (2018). *Banco de Portugal: Crescimento do turismo não foi à custa de preços baixos.* Disponível em https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/banco-de-portugal-crescimento-do-turismo-nao-foi-a-custa-de-precos-baixos (consultado a 15 julho 2019).

Jornal de negócios (2019). *Portugal eleito melhor destino turístico europeu pelo terceiro ano.* Disponível em https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/portugal-eleito-melhor-destino-turistico-europeu-pelo-terceiro-ano (consultado a 20 julho 2019).

Lisbon Under Stars (2019). *Sobre*. Disponível em https://www.lisbonunderstars.com. (consultado a 4 agosto 2019).

Maranta (2019). *Catálogos.* Disponível em https://www.graficamaranta.pt/novidades/ (consultado a 10 agosto 2019).

Marujo, N. (2015). *O contributo do turismo de eventos para o desenvolvimento turístico de uma região.* Disponível em: https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/16747/1/noémi%202015%20-%20O%20CONTRIBUTO%20DO%20TURISMO%20DE%20EVENTOS%20PARA%20O%20DESENVOLVIMENTO.pdf (consultado a 11 fevereiro 2019).

Ministério das Finanças (2018). *Programa de Estabilidade 2018-2022*. Disponível em https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=263f7f9f-7971-4726-98e1-880023dfe900 (consultado a 10 julho 2019).

Niemczyk, A. (2014). *The application of path modelling in the analysis of consumer behavior in the cultural tourism market- Economics & Sociology*. Disponível em: https://economics-sociology.eu/files/23_05_Niemczyk.pdf (consultado a 12 abril 2019).

Observador (2018). *Óscares do turismo: Portugal é o "Melhor Destino do Mundo" (outra vez) e Lisboa a "Melhor Cidade Destino".* Disponível em: https://observador.pt/2018/12/01/oscares-do-turismo-portugal-e-o-melhor-destino-do-mundo-e-lisboa-a-melhor-cidade/ (consultado a 5 maio 2019).

PME (2016). *Dados sobre o Empreendedorismo em Portugal*. Disponível em: https://pme.pt/dados-empreendedorismo-portugal/ (consultado a 23 maio 2019).

PORDATA (2019). *Taxa bruta de natalidade*. Disponível em https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527 (consultado a 18 julho 2019).

PORDATA (2019). *Indicadores de envelhecimento*. Disponível em https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526 (consultado a 18 julho 2019).

Público (2018). *The Portuguese, o musical absurdo para turistas*. Disponível em https://www.publico.pt/2018/01/13/culturaipsilon/noticia/the-portuguese-o-musical-absurdo-para-turistas-1799115 (consultado a 4 agosto 2019).

Richards, G. (2003). *What is cultural tourism?*. Disponível em: http://www.academia.edu/1869136/What_is_Cultural_Tourism (consultado a 20 maio 2019).

Richards, G. (2015). W*orld Tourism Summit in Estoril. Food experience as integrated destination marketing stategy.* Disponível em: https://www.academia.edu/12107978/Food_experience_as_integrated_destination_marketing_strategy (consultado a 10 março 2019).

RNT- Turismo de Portugal (2019). *Consulta ao registo- Agentes de Animação Turística.* Disponível em https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAAT/ConsultaRegisto.aspx?FiltroVisivel=True (consultado a 2 agosto 2019).

Staples (2019). *Material escritório*. Disponível em https://www.staples.pt (consultado a 10 agosto 2019).

Turismo de Portugal (2013). *Turismo 2020- Plano de ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Disponível em:

https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf (consultado a 10 janeiro 2019).

Turismo de Portugal (2015). *Touring Cultural e Paisagístico.* Disponível em: http://www.turismo2015.pt/userfiles/File/Touring%20Cultural%20e%20Paisag%C3%ADstico.pdf (consultado a 11 março 2019).

Turismo de Portugal (2019). *Dormidas em Portugal*. Disponível em https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx (consultado a 15 julho 2019).

Turismo de Portugal (2019). *Escolas de Turismo de Portugal com 94% de empregabilidade em 2018.* Disponível em http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/escolas-turismo-de-portugal-94-por-cento-de-empregabilidade-em-2018.aspx (consultado a 20 junho 2019).

Viator (2019). *Show Lisbon*. Disponível em https://www.viator.com/pt-BR/searchResults/all?text=show%20lisbon&destId=538 (consultado a 3 agosto 2019).

Youtube (2012). *Tutorial para a ferramente Bussiness Model Canvas*. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=7z2XVmvO1cg (consultado a 18 julho 2019).

# APÊNDICES

**Apêndice I- Matriz analítica do inquérito por questionário**

**Apêndice II- Guião do inquérito por questionário**

**Apêndice III- Guião das entrevistas**

**Apêndice IV- Análise dos inquéritos por questionários**

**Apêndice V- Entrevistas transcritas**

**Apêndice VI- Material de escritório**

**Apêndice VII- Material de merchandising**

**Apêndice VIII- Carrinha de transporte**

**Apêndice IX- Plano financeiro**

# Apêndice I

## Matriz analítica do inquérito por questionário

Tabela 1- Matriz analítica do inquérito por questionário

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Conceito** | Consumo turístico | | |
| **Dimensão** | Motivações | Consumo | Sociocultural |
| **Variáveis** | Organização da viagem | Preferência das experiências<br><br>Preferência da procura<br><br>Preferência da alimentação | Matriz Identitária<br><br>Capital cultural<br><br>Capital económico |
| **Indicadores/ Questões** | • Razão da viagem – Q.1<br>• Companhia da viagem- Q. 2<br>• Orçamento disponibilizado- Q. 3<br>• Duração e localização da estadia – Q. 4 e 5 | <u>Preferência das experiências:</u><br>• Experiências que gostava de realizar - Q. 6<br>• Interesse por um espetáculo de cultura portuguesa - Q. 7<br><u>Preferência da procura:</u><br>• Local de procura das experiências- Q. 8<br><u>Preferência da alimentação:</u><br>• Tipo de alimentação- Q. 9 | <u>Matriz Identitária</u><br>• Género- Q. 10<br>• Idade- Q. 11<br>• País de Residência- Q. 12<br><u>Capital cultural:</u><br>• Nível de escolaridade– Q. 13<br><u>Capital económico:</u><br>• Ocupação profissional- Q. 14<br>• Nível de rendimento – Q. 15 |

Fonte: Elaboração própria.

# Apêndice II

## Guião do inquérito por questionário

### Inquérito por questionário

Este inquérito por questionário constitui um instrumento de recolha de dados no âmbito de uma investigação para a realização do projeto de Mestrado em Turismo na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. O projeto em questão é um plano de negócios para uma empresa de eventos que tem como objetivo organizar espetáculos para turistas.

Este questionário é de natureza confidencial e o tratamento e análise dos dados será feito de forma global, garantindo o anonimato do respondente. Desde já agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

1. **Razão da sua viagem** (coloque uma cruz nas opções que pretender)

   - Férias/ descanso ☐
   - Participação no evento:
     a) Festival/Concerto ☐
     b) Desportivo ☐
     c) Feira ☐
     d) Outro. Qual? _____ ☐
   - Negócios/Trabalho ☐
   - Outro. Qual?_____ ☐

2. **Viajou sozinho ou acompanhado?** (coloque uma cruz e se respondeu acompanho responda à pergunta ao lado)

   Sozinho ☐ Acompanhado ☐ Por quantas pessoas? _____

3. **Orçamento disponibilizado por dia, em média, por pessoa?** (coloque uma cruz)

   a) <30€ ☐
   b) 30€ - 40€ ☐
   c) 40€ - 50€ ☐
   d) >50€ ☐

4. **Tempo de duração da sua viagem** (resposta aberta)

   _____

5. **Tipo de alojamento em que se encontra** (coloque uma cruz)

   a) Hotel ☐
   b) Hostel ☐
   c) Turismo de habitação ☐
   d) Parque de campismo/ caravinismo ☐
   e) Casa de amigos/ familiares ☐
   f) Outro. Qual? _____ ☐

6. **Tipo de experiências que gostava de realizar** (coloque uma cruz nas opções que pretender)

a) Musicais ☐
b) Teatrais ☐
c) Desportivas ☐
d) Históricas ☐
e) Natureza ☐
f) Culturais ☐
g) Gastronómicas ☐
h) Aventureiras ☐
i) Sol e Mar ☐
j) Noite ☐
k) Outra. Qual? _____ ☐

7. **Gostava de assistir a um espetáculo em inglês sobre a cidade de Lisboa, os costumes, os hábitos, a gastronomia e a cultura portuguesa?** (coloque uma cruz e justifique)

Sim ☐
Não ☐
Porquê?

_____
_____
_____

8. **Onde procura essas experiências?** (coloque uma cruz nas opções que pretender)

- Internet:
- Facebook ☐
  a) Instagram ☐
  b) Tripadvisor ☐
  c) Outro. Qual? _____ ☐
  a. Postos de turismo ☐
  b. Agências de viagem ☐
  c. Hotel ☐
  d. Outro. Qual?_____ ☐

9. **Tipo de alimentação consumida na viagem?** (coloque uma cruz)

a) Tradicional do país de destino ☐
b) Tradicional do país de origem ☐
c) Sem preferência ☐
d) Outra. Qual?_____ ☐

10. **Género** (coloque uma cruz)

Feminino ☐ Masculino ☐

11. **Idade** (coloque uma cruz)

<25 ☐ 25-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65 ☐ >65 ☐

12. **País de Residência** (resposta aberta)

_____

13. **Habilitações literárias** (coloque uma cruz)

a) Ensino Básico ☐
b) Ensino Secundário ☐
c) Ensino Superior ☐
d) Outro. Qual? _____ ☐

**14. Ocupação profissional** (coloque uma cruz)

a) Estudante ☐
b) Empregado ☐
c) Reformado ☐
d) Trabalhador-estudante ☐
e) Desempregado ☐
f) Outro. Qual? _____ ☐

15. **Nível de rendimento médio mensal do seu agregado familiar** (coloque uma cruz)

a) < 1000€ ☐
b) 1001€ - 2000€ ☐
c) 2001€ - 3000€ ☐
d) 3001€ - 4000€ ☐
e) 4001€ - 5000€ ☐
f) 5001€ - 6000€ ☐
g) Outro. Qual? _____ ☐

Muito obrigada por participar neste estudo!
Andreia Ribeiro

**Questionnaire Survey**

This questionnaire survey is an instrument to collect data within the scope of an investigation to realize a master's project in the area of Tourism in Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. The project is a business plan of a events company in order to arrange shows for tourists.

The questionnaire is confidential and the data processing and analysis is global, which insures every participant anonymity. Thank you very much in advance for your availability and collaboration.

1. **What is the main purpose for the visit?** (put a cross in the questions you want)

   - Holidays ☐
   - Participate in na event:
     e) Festival/Concert ☐
     f) Sport ☐
     g) Fair ☐
     h) Other. Which? _____ ☐
   - Business/Work ☐
   - Other. Which?_____ ☐

2. **Are you travelling with other people?** (put a cross and complet the answer)

   No ☐ Yes ☐ How many? _____ people.

3. **What is the budget available per day, on average, per person?** (put a cross)

   e) <30€ ☐
   f) 30€ - 40€ ☐
   g) 40€ - 50€ ☐
   h) >50€ ☐

4. **How long will you be visiting for?** (open answer)

   _____

5. **Where are you staying?** (put a cross)

   g) Hotel ☐
   h) Hostel ☐
   i) Tourism housing ☐
   j) Camping site/ caravan site ☐
   k) Home of friends or family members ☐
   l) Other. Which? _____ ☐

6. **What kind of experiences would you like to do?** (put a cross in the questions you want)

   l) Musical ☐
   m) Theatrical ☐
   n) Sport ☐

o) Historical ☐
p) Nature ☐
q) Cultural ☐
r) Gastronomic ☐
s) Adventurers ☐
t) Sun and sea ☐
u) Night ☐
v) Other. Which? _____ ☐

7. **Would you like to see an English show about the city of Lisbon, customs, habits, gastronomy and Portuguese culture?** (put a cross and justify)

Yes ☐
No ☐
Why?

_____
_____
_____

8. **Where are you looking for these experiences?** (put a cross in the questions you want)

- Internet:
- Facebook ☐
  d) Instagram ☐
  e) Tripadvisor ☐
  f) Other. Which? _____ ☐
- Tourism office ☐
- Travel agency ☐
- Hotel ☐
- Other. Which? _____ ☐

9. **What kind of food do you eat in this travel?** (put a cross)

e) Traditional food from the country of destination ☐
f) Traditional food from the country of origin ☐
g) No preference ☐
h) Other. Which? _____ ☐

10. **Gender** (put a cross)

Female ☐ Male ☐

11. **Age** (put a cross)

<25 ☐ 25-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65 ☐ >65 ☐

12. **Place of residence** (open answer)

_____

13. **Level of education** (put a cross)

e) Primary ☐
f) Secundary ☐
g) Higher ☐

h) Other. Which? _____ ☐

**14. Labour status** (put a cross)

g) Student ☐
h) Employed ☐
i) Retired/ Pensioner ☐
j) Working student ☐
k) Unemployed ☐
l) Other. Which? _____ ☐

**15. What is the average monthly income level of your household?** (put a cross)

h) < 1000€ ☐
i) 1001€ - 2000€ ☐
j) 2001€ - 3000€ ☐
k) 3001€ - 4000€ ☐
l) 4001€ - 5000€ ☐
m) 5001€ - 6000€ ☐
n) Other. Which? _____ ☐

Thank you for participating in this study!
Andreia Ribeiro

# Apêndice III

## Guião das entrevistas

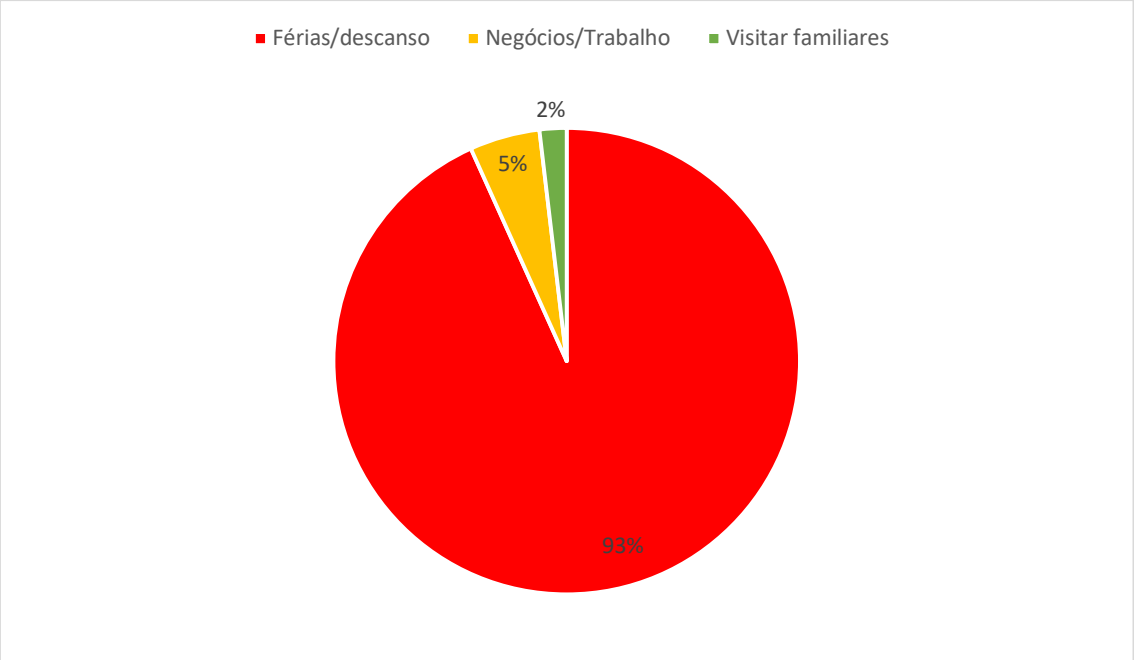
| Blocos Temáticos | Questões | Observações |
|---|---|---|
| **1. Legitimação da entrevista** | Explicar objetivo da investigação e da entrevista<br><br>Garantir o anonimato ao entrevistado e explicar que os dados são usados unicamente para a investigação<br><br>Solicitar a gravação da entrevista, como forma de facilitar o registo dos dados | |
| **2. Dados sobre o/a entrevistado/a** | **Género:** Masculino ☐ Feminino ☐<br><br>1. **Idade:** 20/25 ☐ 26/30 ☐ 31/35 ☐ 36/40 ☐ Mais de 40 ☐<br><br>2. **Formação Académica:**<br><br>3. **Profissão:**<br><br>4. **Percurso profissional:**<br><br>5. **Situação profissional atual:**<br><br>6. **Outras informações relevantes:** | |
| **Eixos temáticos** | **Perguntas**<br><br>1. Como surgiu a ideia da criação deste espetáculo?<br>2. Qual o conceito do espetáculo?<br>3. Qual é o público-alvo?<br>4. Qual o perfil de cliente e as nacionalidades que mais frequentaram o espetáculo?<br>5. Como funciona o contato com o cliente?<br>6. A nível da concorrência, tinham concorrência direta ou indireta? E quais?<br>7. Qual a vossa estratégia para se diferenciarem da concorrência direta?<br>8. Qual a vossa estratégia de promoção?<br>9. Quais os canais de distribuição utilizados? | |

| | | |
|---|---|---|
| | 10. Se a internet é um canal de distribuição, em que Websites e/ou redes sociais estão presentes? Porquê?<br>11. Quais são os vossos parceiros chave?<br>12. Quantas pessoas constituem a equipa e qual a sua formação?<br>13. Obtiveram algum financiamento?<br>14. Quais são os fatores chave para que um espetáculo como este seja bem-sucedido?<br>15. As críticas que receberam foram ao encontro dos objetivos estipulados?<br>16. Estão a perspetivar realizar mais espetáculos como este?<br>17. Na sua opinião, quais serão as tendências do turismo e a influência que terá na procura deste tipo de experiência? | |

# Apêndice IV

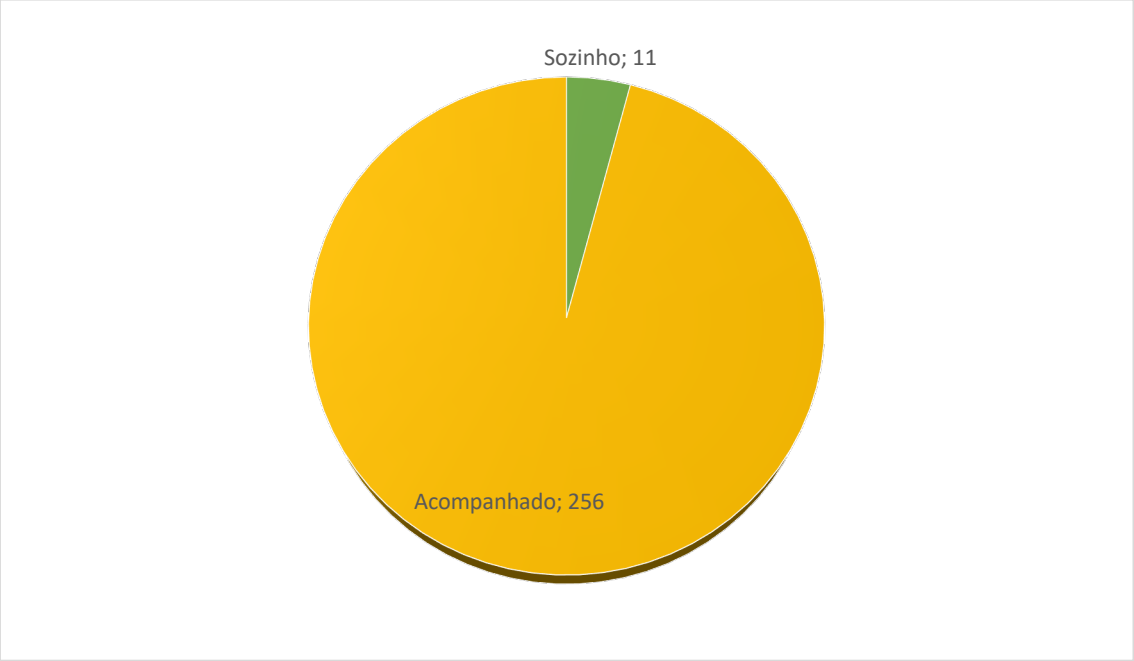
## Análise dos inquéritos por questionário

Gráfico 1- Razão da sua viagem



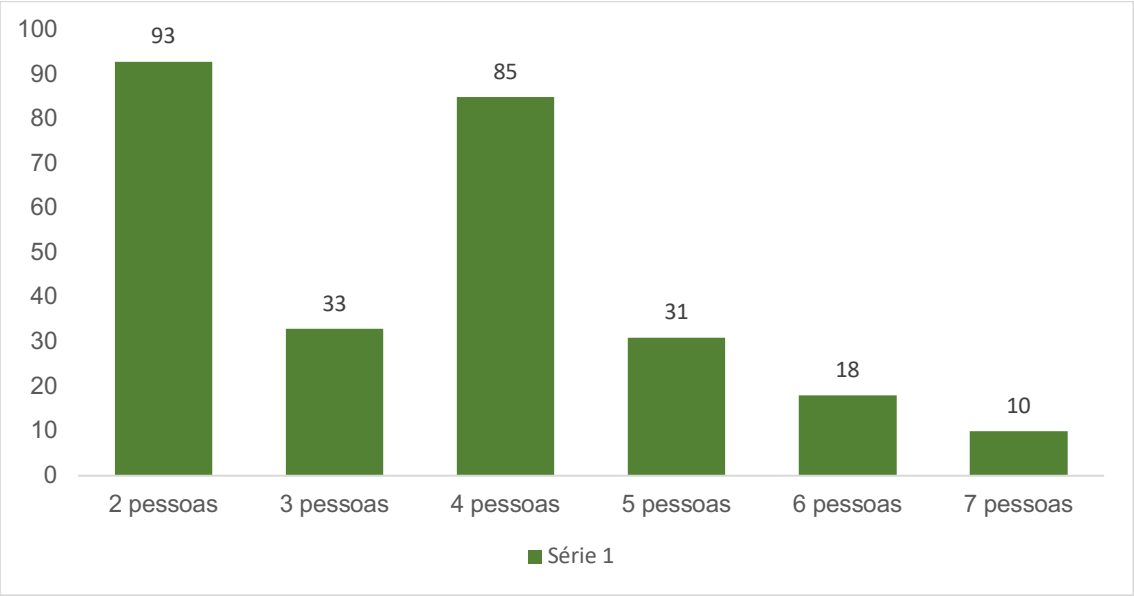

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2- Viajou sozinho ou acompanhado.



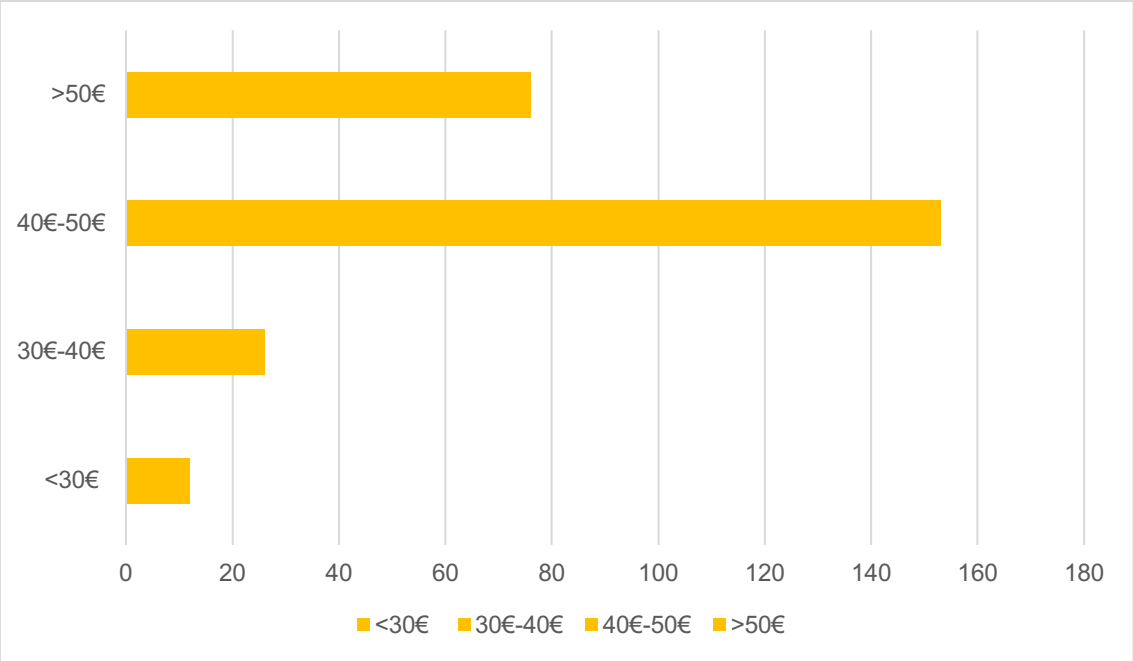

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 3- Acompanhado por quantas pessoas?



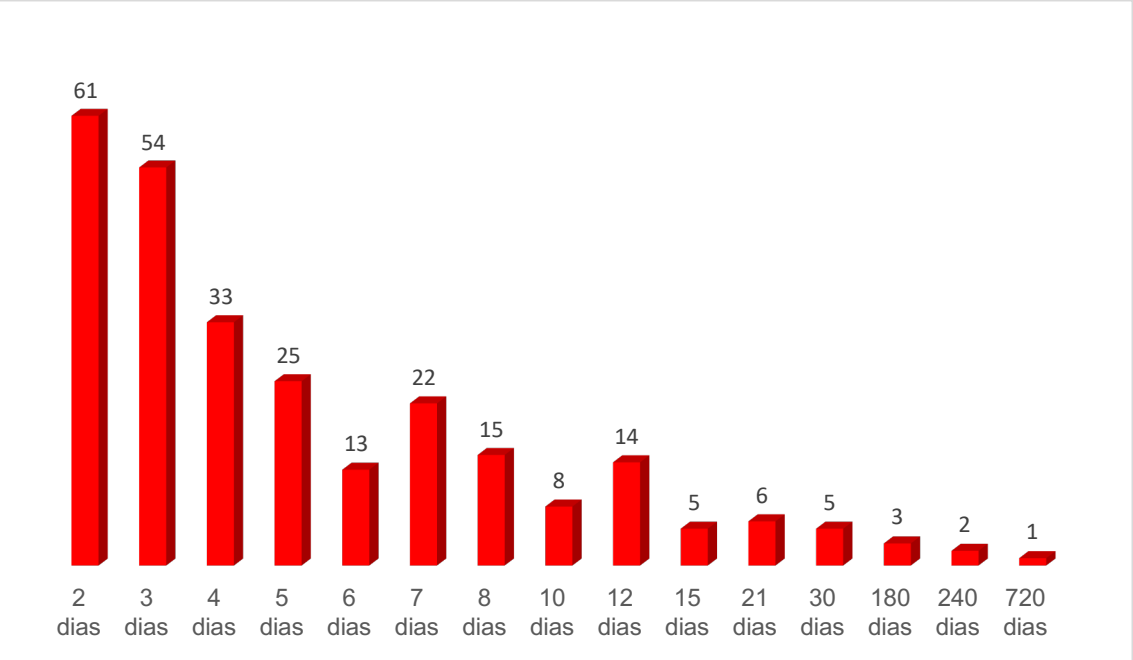

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4- Orçamento disponibilizado por dia, em média, por pessoa



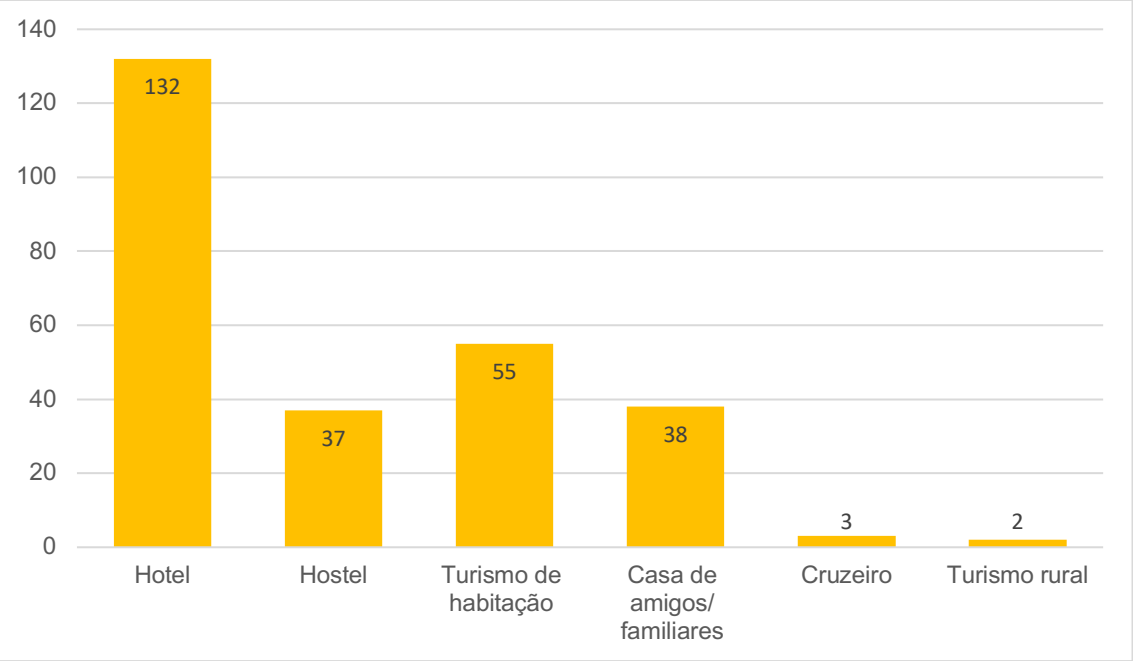

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 5- Tempo de duração da viagem



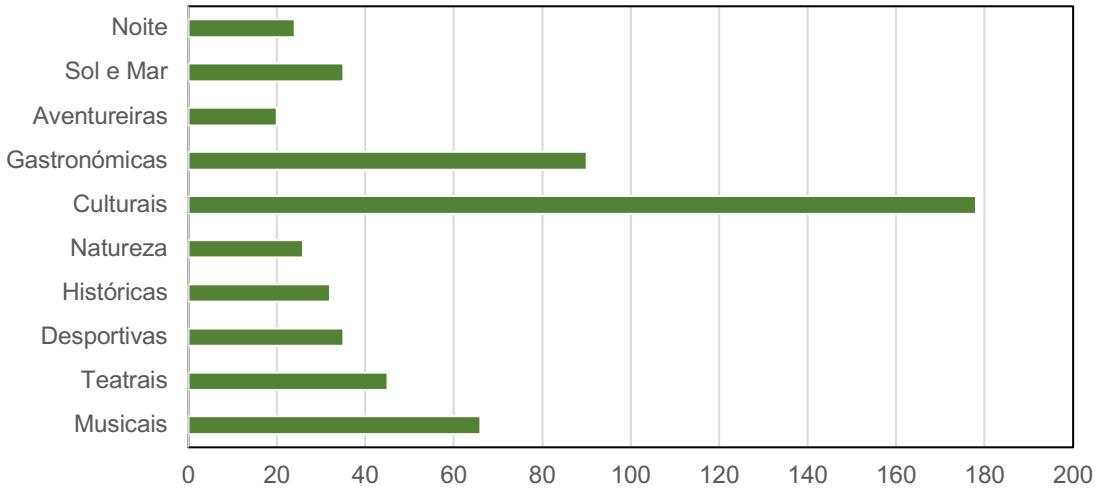

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 6- Tipo de alojamento em que se encontra




Fonte: Elaboração própria.

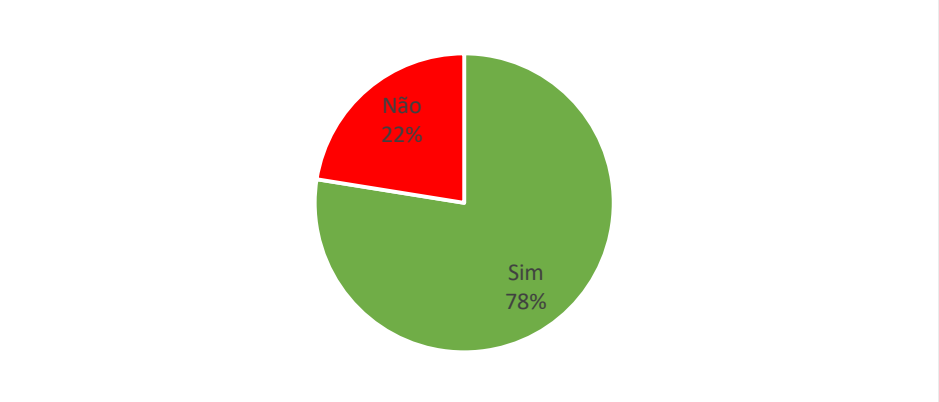
Gráfico 7- Tipo de experiências que gostava de realizar




| | Musicais | Teatrais | Desportivas | Históricas | Natureza | Culturais | Gastronómicas | Aventureiras | Sol e Mar | Noite |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Série 1 | 66 | 45 | 35 | 32 | 26 | 178 | 90 | 20 | 35 | 24 |

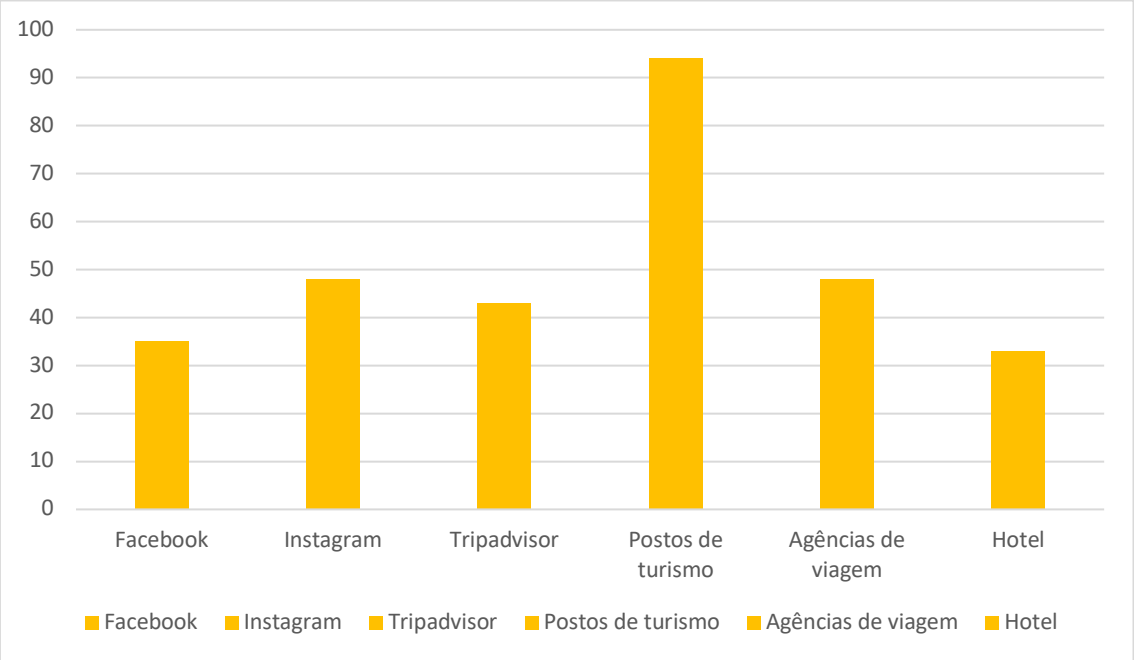
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 8- Gostava de assistir a um espetáculo em inglês sobre a cidade de Lisboa, os costumes, os hábitos, a gastronomia e a cultura portuguesa?



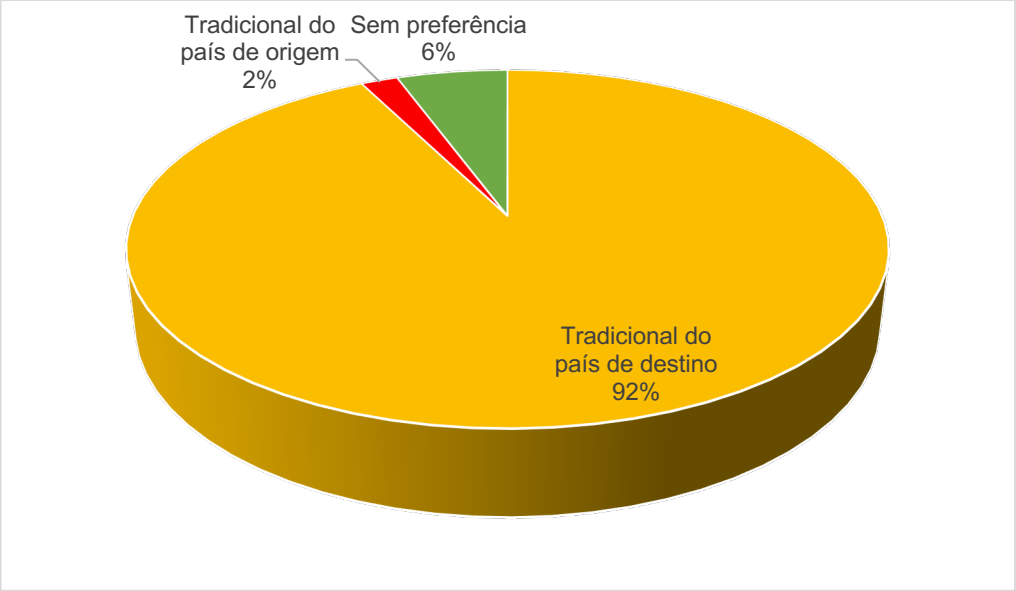

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 9- Onde procura essas experiências



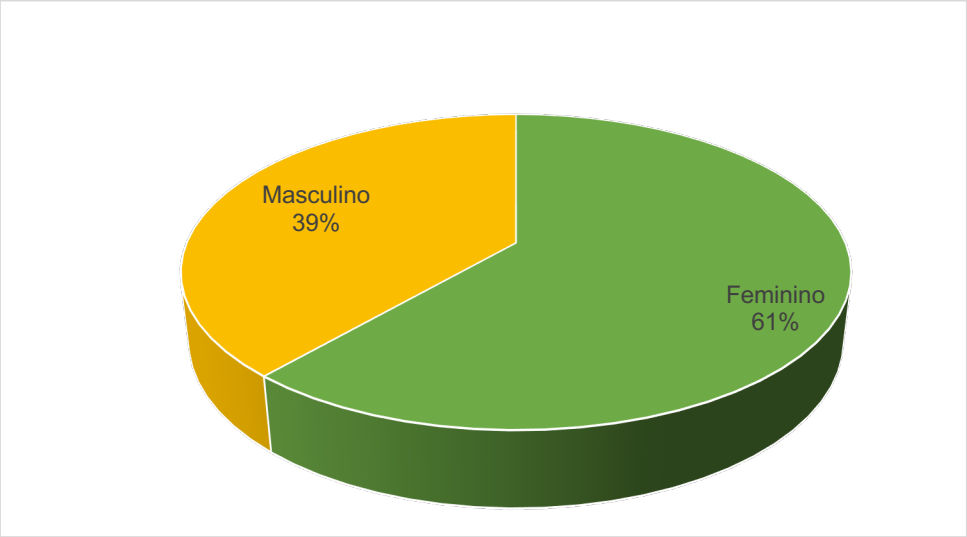

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 10- Tipo de alimentação consumida na viagem



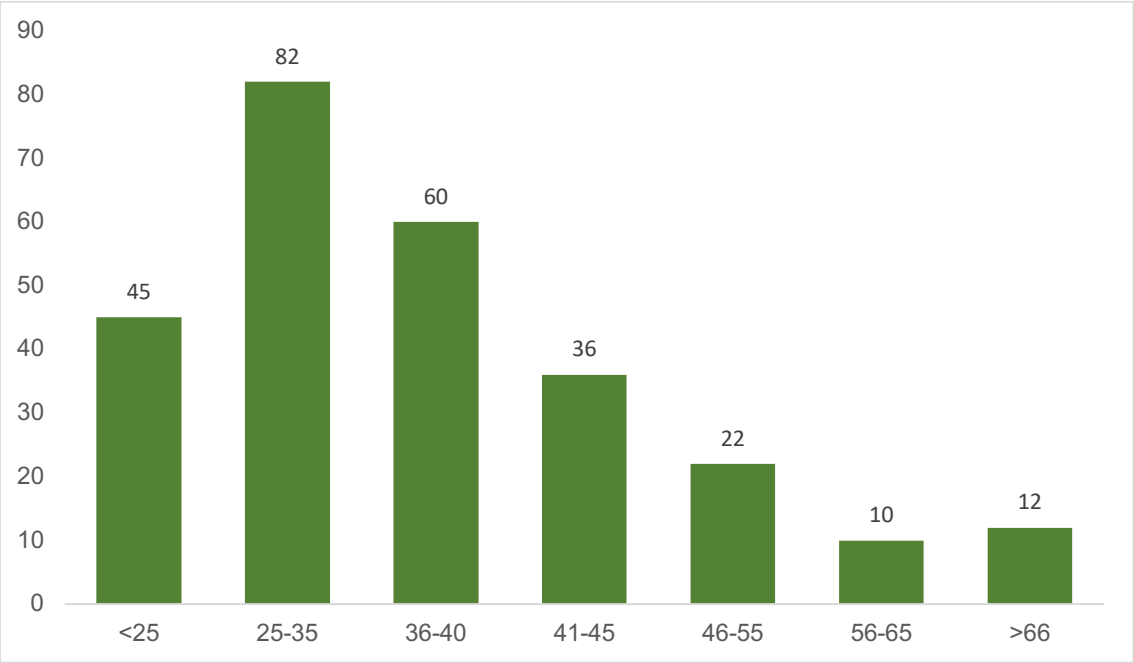

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 11- Género



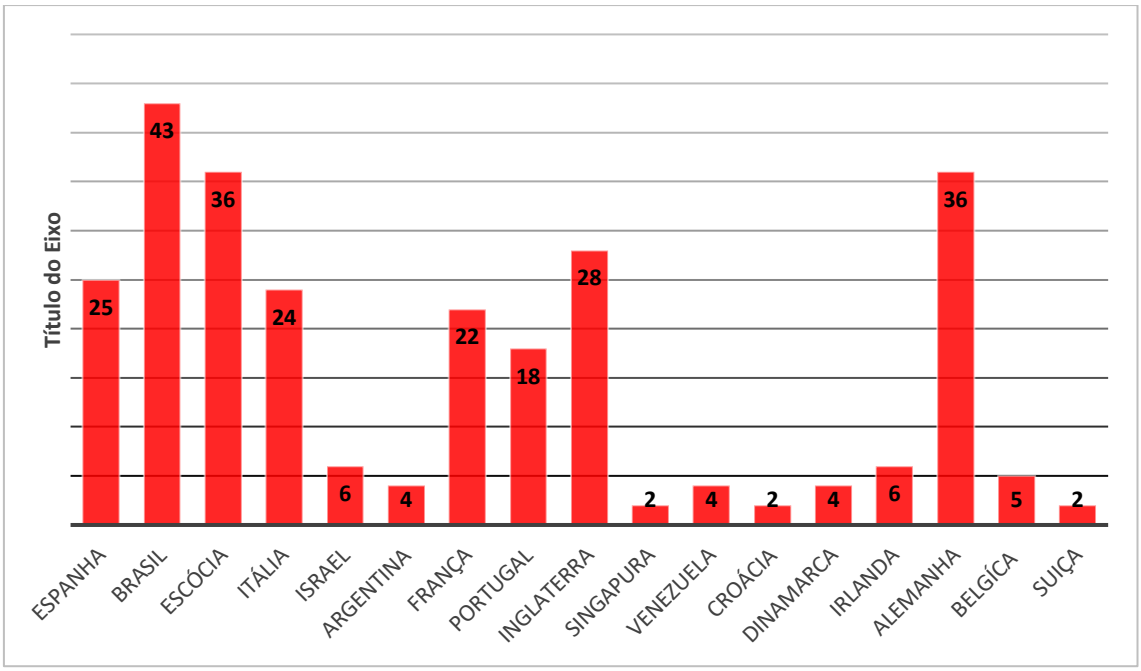

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 12- Idade



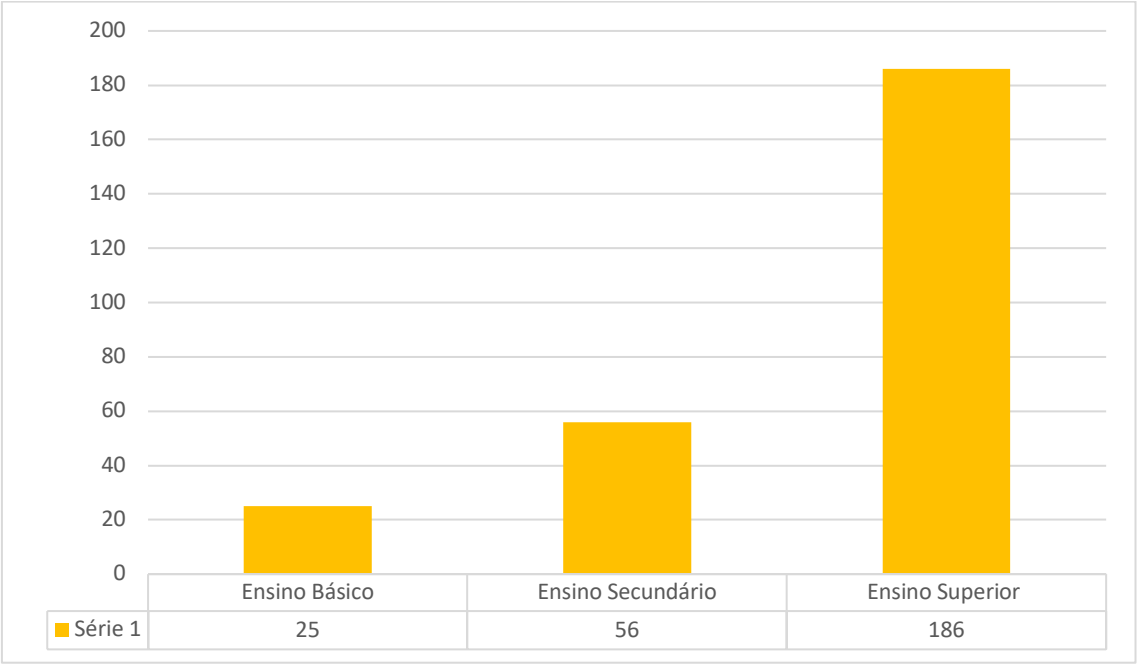

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 13- País de residência



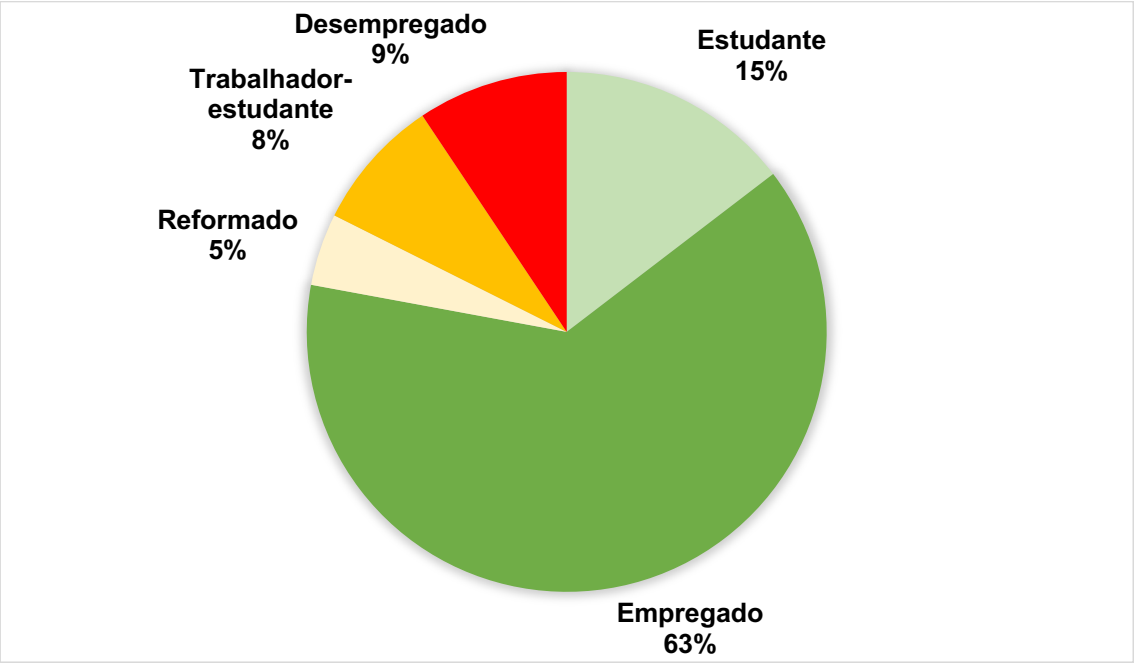

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 14- Habilitações literárias



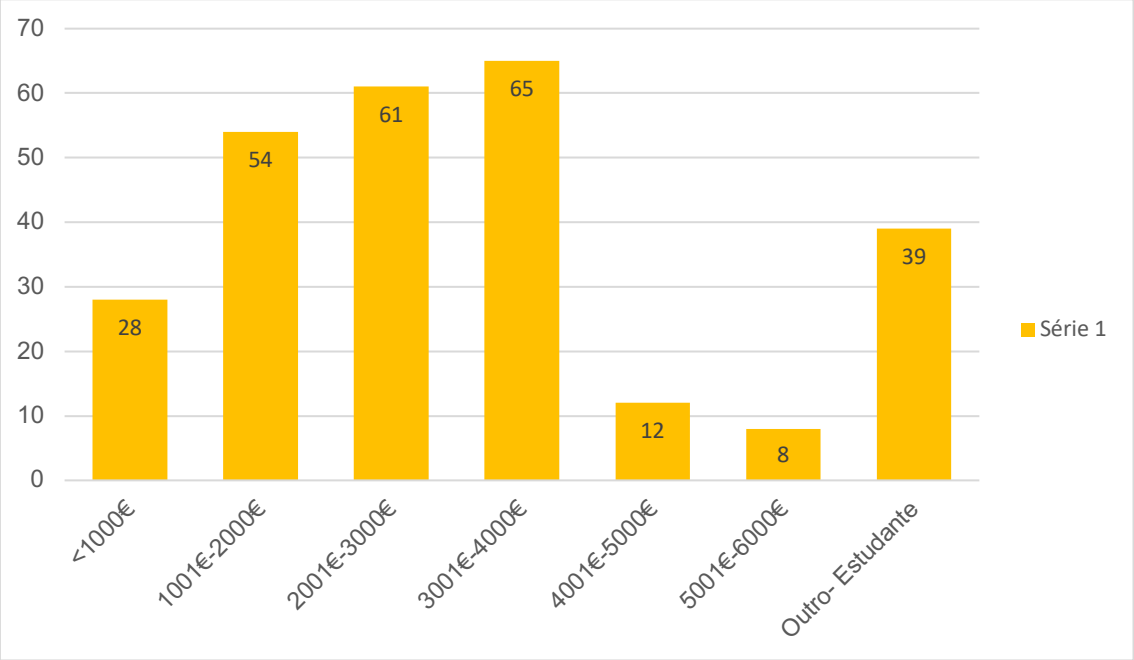

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 15- Ocupação profissional




Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 16- Nível de rendimento médio mensal do agregado familiar




Fonte: Elaboração própria.

# Apêndice V

## Entrevistas transcritas

## Entrevista ao Dr. Rui Martins

**Género:** Masculino
**Idade:** 52 anos
**Formação Académica:** Licenciado em Comunicação Social na Universidade Nova de Lisboa
**Profissão:** Escritor, jornalista e argumentista
**Situação Profissional:** Empregado

**Entrevistador (E) –** Olá boa tarde. Iniciaremos então a entrevista sobre o espetáculo *The Portuguese*. Como surgiu a ideia da criação deste espetáculo?

**Dr. Rui Martins (RM) -** Foi uma ideia que não foi minha, foi salvo erro dela, foi de certeza e não sei de mais pessoas, foi da Ana Brito Cunha, da atriz, conhecida na televisão e conhecida do teatro, já com uma longa carreira. Ela andava com essa ideia e convidou-me uma vez que já tinha feito a conversa da treta, convidou-me e com o Filipe Almeida Fonseca e com o Mário Botequilha aceitámos fazer um espetáculo que seria em Inglês, para o grupo dos Portugueses. E foi assim aceitámos e discutimos o conceito, fazer uma espécie de história de Portugal contada, mas chegou a ver o espetáculo?

**E-** Não, na altura não me apercebi que teve em cena e acabei por não ver.

**RM-** Pois…. Eu aceitei e fiz, fizemos um espetáculo em que um grupo de turistas chega a Portugal, é uma comédia musical, usando músicas conhecidas portuguesas e não só, comprando os direitos de músicas conhecidas, dos *Aba*, *Rollin Stones*, *Michael Jackson*, tudo músicas adaptadas. No fundo é uma comédia musical sobre a história de Portugal, um grupo de turistas chega a Portugal e acontece-lhes várias peripécias com figuras históricas. Qual é a ideia principal do espetáculo? Era que um número exponencial de turistas que estavam a chegar a Portugal, muitos deles casais, namorados e se interessassem um bocadinho por Portugal, por Lisboa pudessem ver o espetáculo.

**E-** Com o objetivo de conhecer mais sobre a cultura portuguesa também?

**RM-** Sim, mas de uma forma divertida. O que é que aconteceu? Eu sempre pensei, desde o princípio, que isto tinha que funcionar, mas também para portugueses, por isso é que eu disse desde o princípio que seria necessário a tradução simultânea.

**E-** E existia?

**RM-** Existiu, mas na minha opinião já tarde de mais, isto é, havia pessoas que adoravam o espetáculo, muitos Portugueses, mas sendo falado e cantado em inglês, para algumas pessoas era um bocadinho complicado porque apesar de tudo nem toda a gente domina o inglês para ir ver uma peça de teatro. Tem enredo, tem diálogo, tem piadas, tem isso tudo, e de facto as pessoas que viam gostavam, os portugueses gostavam muito, mas tendo aquilo estreado no Casino de Lisboa, numa sala bastante grande e com meios caríssimos como um quadro de *led*, isto é um quadro eletrónico que fazia o próprio cenário gigantesco, mandámos vir do estrangeiro, e de facto os custos de produção eram bastante altos e nesse aspeto o espetáculo foi um êxito para quem viu, mas não foi um êxito comercial porque os custos eram muito elevados.

**E-** Ok e diga-me uma coisa, qual o perfil dos clientes? Eram mais estrangeiros ou mais portugueses?

**RM-** Aí foi outra coisa, os portugueses gostavam muito e os estrangeiros também, divertiam-se muito e aprendiam. Mas, o perfil de facto eram muitos portugueses, porquê?
Porque aí está, já que está a estudar este tipo de mercados, aconteceu que o tipo de turistas que vem a Portugal vem mais para comer e beber, passar um fim-de-semana romântico, andar de um lado para o outro… A ideia que o número considerável de turistas que fossem ao casino assistir aquilo em massa não se concretizou porque o perfil dos turistas não era virado para isso, vinham um bocadinho mais à procura das ideias mais estreitas, de paisagens, de restaurantes, de andar por Alfama, Bairro Alto, enfim, os Jerónimos…embora a nossa peça era muito engraçada, era bastante boa mas não se concretizou até por uma questão de espaço, porque as pessoas irem para ali implicava uma série de horas, algum dinheiro, era caro, e tinham portanto que reservar à partida uma parte do orçamento e uma parte dos dias que teriam disponíveis para ver Lisboa. Isso e de facto não se concretizou, mas quanto a isso eu não posso dizer mais, porque não estou dentro dos números, eu sou mesmo o escritor, o pioneiro de uma peça, entre muitas coisas que faço.

**E-** Como funcionava o contacto com o cliente, como é que um estrangeiro chegava a Portugal e sabia da existência deste espetáculo? fizeram publicidade nos hotéis?

**RM-** Houve campanha junto das agências publicitárias, agências de viagens, houve esses contactos todos, mas eu não estou a par disso, terá que contactar com a Plano B. A Plano B é que tratava de todos esses pormenores de produção, ou de cartazes, ou de autocarros ou de tudo. Mas é como lhe digo, todos esses pormenores mais técnicos, eu só lhe posso dizer que desde o princípio eu achei que deveria haver tradução simultânea para uma coisa e outra, até porque de vez em quando se cantava em português, e portanto também era importante para os estrangeiros que tivessem a tradução no quadro. O quadro entrou e realmente foi muito útil mas na minha opinião já entrou um bocado tarde, desde o início defendi que tinha que ser um espetáculo tanto para um português que fosse fácil de ouvir e perceber tudo como para um inglês também, mas pronto fale com a Plano B, ou então com a Ana Brito e Cunha também, a atriz, pode tentar contactá-la pelo *facebook.* É uma atriz com olhos verdes, já com quarenta e tal anos, sabe com certeza quem é.

**E-** E nunca tentaram repor o espetáculo depois disso?

**RM-** Tentaram, tentaram, mas isso terá que falar com ela, aliás o espetáculo está pronto a ser reposto a qualquer altura, está escrito, está pensado, as musicas são extraordinárias, estão muito muito bem, os atores eram fantásticos a cantarem tudo, os cenários feitos por Dino Alves, os cenários e os figurinos, estava tudo excelente. A questão do número de espectadores é que na minha opinião não correu muito bem. Fale com a Ana Brito Cunha se ela quiser falar, eu acho que foi um bocado doloroso para ela, havia uns investidores donos de uns restaurantes que eu não sei quem são, portanto não houve propriamente, agora para falar em termos daquilo que a Andreia está a estudar, não houve ninguém que tivesse ficado em dificuldades, havia uns investidores que tinham dinheiro.

**E-** Ok, então tiveram investimento, era uma das minhas perguntas

**RM-** Pois havia investidores, daqueles restaurantes bons em lisboa, não houve aquela cena do teatro português de alguém se empenhar. Eu acho que se gastou muito dinheiro mas não ficou ninguém em dificuldades, digo eu.

**E-** Ok, agradeço a sua disponibilidade.

**RM-** Isto é só para perceber uma parte daquilo que eu faço.

**E-** Obrigadíssimo, Boa tarde!

**RM-** De nada. Bom trabalho.

## Entrevista à atriz Joana Timbal

**Género:** Feminino
**Idade:** 31-35
**Formação Académica:** 12º Ano
**Profissão:** Atriz
**Situação Profissional:** Desempregada

1. **Como surgiu a ideia da criação deste espetáculo?**

   A ideia deste espetáculo surge inicialmente a partir de um conceito já existente de ir jantar a casa de locais. Existiam já vários canais e sites que promoviam este tipo de experiência e a ideia era que o conceito fosse o mesmo, no entanto com a nuance de que em vez de irem efetivamente jantar a casa de locais, seriam antes personagens fictícias, em que existia um texto e uma história a ser contada. Inicialmente este espetáculo era feito numa casa particular e contava com a participação de 3 atrizes e dois cozinheiros. Mais tarde, dentro do mesmo conceito, o espetáculo mudou-se para a Casa do Alentejo em Lisboa e toda a parte de cozinha passa a ser assegurada pela Casa do Alentejo e os 3 atores (agora, duas atrizes e um ator) asseguram a parte do espetáculo que foi, entretanto, todo reescrito e passa a incidir só sobre o Alentejo.

2. **Qual o conceito do espetáculo?**

   A ideia era dar a conhecer parte da nossa história, toda ela de alguma forma ligada ao Alentejo. Leonor, seria a "suposta dona" da Casa do Alentejo, e Maria e Zé os seus empregados. No entanto, ao longo do espetáculo o público vai percebendo que efetivamente não é assim, e cabe às personagens do Zé e Maria explicarem a verdadeira história da Casa do Alentejo. Durante duas horas,

o espectador vai ouvindo algumas partes da história de Portugal, e provando alguns dos pratos mais típicos do Alentejo.

3. **Qual é o público-alvo?**

O nosso público-alvo seriam os turistas que nos visitam. No entanto, al longo do percurso fomos percebendo que o mercado corporativo era (empresas que tenham muitos trabalhadores estrangeiros) era um mercado muito apelativo para nós. Pois o facto de fazer este espetáculo para portugueses e estrangeiros funcionava muito bem.

4. **Qual o perfil de cliente e as nacionalidades que mais frequentaram o espetáculo?**

Portugueses, Austríacos, Alemães e Espanhóis foram as principais nacionalidades que assistiram ao nosso espetáculo. Principalmente trabalhadores de empresas (nacionais e estrangeiras) no âmbito de *team-building.*

5. **Como funciona o contato com o cliente?**

O nosso contacto foi feito principalmente através de agências de viagens e produtoras de eventos.

6. **Qual a vossa estratégia de promoção?**

Através de Agências de Viagem de *Incoming* e de produtoras de eventos.

7. **Quais os canais de distribuição utilizados?**

Mais uma vez, este espetáculo foi principalmente divulgado às Agências e produtoras de Eventos. Houve uma abordagem aos hotéis, para que promovessem junto dos seus clientes. No entanto, e mesmo com a oferta de comissão de venda, não houve grande adesão.

8. **Se a internet é um canal de distribuição, em que Websites e/ou redes sociais estão presentes? Porquê?**

Temos um *website* e promovíamos o nosso espetáculo no *Facebook e Instagram.*

Tentámos colocar no *TripAdvisor* e Airbnb Experiance, no entanto não foi aceite.

9. **Quais são os vossos parceiros chave?**

   Através de Agências de Viagem de Incoming e de produtoras de eventos.

10. **Quantas pessoas constituem a equipa e qual a sua formação?**

    3 pessoas todas formadas em Teatro

11. **Obtiveram algum financiamento?**

    Não

12. **Quais são os fatores chave para que um espetáculo como este seja bem-sucedido?**

    Na minha opinião o que falhou no sucesso deste projeto foi a vertente de promoção e comercialização. O público ideal para este tipo de espetáculo seria um público mais alternativo, que procure fugir ao *main-stream,* no entanto, para nós, por uma questão de tempo e recursos, foi mais simples publicitar este espetáculo junto das grandes agências.

13. **As críticas que receberam foram ao encontro dos objetivos estipulados?**

    As críticas, de um modo geral, foram muito positivas. O público achava bastante divertido o nosso espetáculo e saíam todos com muita vontade de recomendar e de voltar até.

14. **Estão a perspetivar realizar mais espetáculos como este?**

    Não.

# Apêndice VI

**Material de escritório**

- 1 secretária – 48,99€
- 1 cadeira de secretária – 48€
- 1 mesa para reuniões com 2 cadeiras – 69€
- 1 computador portátil – 499€
- 1 impressora multifunções- 199€
- 1 caixote do lixo- 12,99€
- 4 dossiers- 10,28€
- 1 estante para organização dos documentos- 29,90€
- 100 micas- 3,97€
- 1 porta-canetas- 13,99€
- canetas e lápis- 7,76€
- marcadores- 1,69€
- clips- 3,09€
- 1 quadro branco com caneta- 24,98€
- 1 bloco de notas- 0,98€
- Resmas de papel- 3,89€
- 25 Identificadores- 5,79€

TOTAL: 983,30€

(preços consultados no *website* da Staples)

# Apêndice VII

**Material de *merchandising***

- 50 DVDs do espetáculo- 250€
- 50 T-shirts já com gravação- 250€
- 50 Camisolas- 375€
- 50 Fitas para o pescoço- 75€
- 20 Kits gastronómicos- 120€
- 50 Cadernos- 100€
- 50 Canecas- 125€
- 20 Sacos de pano- 40€
- 50 Cartazes- 75€

TOTAL: 1.410€

(preços de acordo com a Maranta Sociedade Gráfica)

# Apêndice VIII

**Carrinha de transporte**

Figura 1- Carrinha


Fonte: Citroen (2019)

Carrinha Citroen Berlingo Van

Valor: 20.600€

Combustível: diesel

# Apêndice IX

## Plano financeiro

Figura 2- Pressupostos

**Pressupostos Gerais**

*Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Unidade monetária | Euros | | |
| Ano inicial do projeto (Ano 0) | 2020 | = ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração | |
| Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses) | 0 | 0,0 | A definir em função da prática da empresa e do sector assim |
| Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses) | 30 | 1,0 | |
| Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses) | 30 | 1,0 | |
| Prazo de pagamento de IVA **(trim = 4; mensal =12)** | | 4 | **4 = trim; 1 = mensal** |
| Taxa de IVA - Vendas | 23,00% | Em função do tipo de produtos e serviços | |
| Taxa de IVA - Prestação Serviços | 23,00% | | |
| Taxa de IVA - CMVMC | 23,00% | | |
| Taxa de IVA - FSE | 23,00% | | |
| Taxa de IVA - Investimento | 23,00% | | |
| Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos so | 23,75% | Em vigor no ano base | |
| Taxa de Segurança Social - entidade - colaborad | 23,75% | | |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos soc | 11,00% | | |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradc | 11,00% | | |
| Taxa média de IRS | 15,00% | A definir em fução do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho. | |
| Taxa de IRC | 21,00% | Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade | |
| Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo | 1,00% | Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica | |
| Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo | 8,00% | | |
| Taxa de juro de empréstimo ML Prazo | 7,00% | | |
| Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesc | 0,25% | NOTA: Quando não se aplica *Beta* , colocar: | |
| Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p* | 5,00% | Um valor para o prémio de risco (p*) adequado ao projecto | |
| Beta U de empresas de referência | 100,00% | Beta = 100% se não conhcer ou não utilizar empresa de referência | |
| Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuic | 0,00 | Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER | |
| * Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionist | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 3- Vendas

**Vendas + Prestações de Serviços**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Taxa de variação dos preços** | | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% |

| VENDAS - MERCADO NACIONAL | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Merchandising** | **4 200** | **4 712** | **5 287** | **5 932** | **6 656** | **7 468** |
| Quantidades vendidas | 420 | 462 | 508 | 559 | 615 | 676 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | 5% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| Preço Unitário | 10,00 | 10,20 | 10,40 | 10,61 | 10,82 | 11,04 |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 4- Prestações de serviços

| PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Espetáculos em hotéis** | 14 350 | 15 785 | 16 574 | 17 403 | 18 273 | 19 187 |
| Taxa de crescimento | | 10,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% |
| **Espetáculos em restaurantes** | 7 250 | 7 613 | 7 993 | 8 393 | 8 812 | 9 253 |
| Taxa de crescimento | | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% |
| **Espetáculos em teatros** | 118 440 | 136 206 | 143 016 | 150 167 | 157 675 | 165 559 |
| Taxa de crescimento | | 15,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% |
| **Serviço D** | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Taxa de crescimento | | | | | | |
| **TOTAL** | **140 040** | **159 604** | **167 584** | **175 963** | **184 761** | **193 999** |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 5- Total de vendas + Total prestações de serviços

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL | | 4 200 | 4 712 | 5 287 | 5 932 | 6 656 | 7 468 |
| TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL VENDAS | | 4 200 | 4 712 | 5 287 | 5 932 | 6 656 | 7 468 |
| IVA VENDAS | 23,00% | 966 | 1 084 | 1 216 | 1 364 | 1 531 | 1 718 |
| | | | | | | | |
| TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL | | 140 040 | 159 604 | 167 584 | 175 963 | 184 761 | 193 999 |
| TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS | | 140 040 | 159 604 | 167 584 | 175 963 | 184 761 | 193 999 |
| IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS | 23,00% | 32 209 | 36 709 | 38 544 | 40 471 | 42 495 | 44 620 |
| | | | | | | | |
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS | | 144 240 | 164 316 | 172 871 | 181 895 | 191 417 | 201 467 |
| | | | | | | | |
| IVA | | 33 175 | 37 793 | 39 760 | 41 836 | 44 026 | 46 337 |
| | | | | | | | |
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA | | 177 415 | 202 109 | 212 631 | 223 731 | 235 443 | 247 805 |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 6- CMVMC- Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

**CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas**

| CMVMC | Margem Bruta | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MERCADO NACIONAL | | 2 100 | 2 356 | 2 644 | 2 966 | 3 328 | 3 734 |
| Merchandising | 50,00% | 2 100 | 2 356 | 2 644 | 2 966 | 3 328 | 3 734 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| MERCADO EXTERNO | | | | | | | |
| Produto A * | | | | | | | |
| Produto B * | | | | | | | |
| TOTAL CMVMC | | 2 100 | 2 356 | 2 644 | 2 966 | 3 328 | 3 734 |
| | | | | | | | |
| IVA | 23,00% | 483 | 542 | 608 | 682 | 765 | 859 |
| | | | | | | | |
| TOTAL CMVMC + IVA | | 2 583 | 2 898 | 3 252 | 3 648 | 4 094 | 4 593 |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 7- FSE- Fornecimentos e Serviços Externos

**FSE - Fornecimentos e Serviços Externos**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nº Meses** | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| **Taxa de crescimento** | | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% |

| | Tx IVA | CF | CV | Valor Mensal | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Subcontratos | 23,0% | 100,0% | | 14,00 | 168,00 | 171,36 | 174,79 | 178,28 | 181,85 | 185,49 |
| Serviços especializados | | | | | | | | | | |
| Trabalhos especializados | 23,0% | 100,0% | | 150,00 | 1 800,00 | 1 836,00 | 1 872,72 | 1 910,17 | 1 948,38 | 1 987,35 |
| Publicidade e propaganda | 23,0% | 100,0% | | 116,70 | 1 400,40 | 1 596,04 | 1 675,84 | 1 847,61 | 1 939,99 | 1 978,79 |
| Vigilância e segurança | 23,0% | 100,0% | | | | | | | | |
| Honorários | 23,0% | 100,0% | | 8 120,00 | 97 440,00 | 107 184,00 | 112 543,20 | 118 170,36 | 124 078,88 | 130 282,82 |
| Comissões | 23,0% | 100,0% | | | | | | | | |
| Conservação e reparação | 23,0% | 100,0% | | 100,00 | 1 200,00 | 1 224,00 | 1 248,48 | 1 273,45 | 1 298,92 | 1 324,90 |
| Materiais | | | | | | | | | | |
| Ferramentas e utensílios de desgaste r | 23,0% | 100,0% | | 20,00 | 240,00 | 244,80 | 249,70 | 254,69 | 259,78 | 264,98 |
| Livros e documentação técnica | 23,0% | 100,0% | | 25,00 | 300,00 | 306,00 | 312,12 | 318,36 | 324,73 | 331,22 |
| Material de escritório | 23,0% | 100,0% | | 20,00 | 240,00 | 244,80 | 249,70 | 254,69 | 259,78 | 264,98 |
| Artigos para oferta | 23,0% | 100,0% | | 100,00 | 1 200,00 | 1 346,40 | 1 413,72 | 1 484,41 | 1 558,63 | 1 636,56 |
| Energia e fluidos | | | | | | | | | | |
| Electricidade | 23,0% | 100,0% | | | | | | | | |
| Combustíveis | 23,0% | 100,0% | | 100,00 | 1 200,00 | 1 224,00 | 1 248,48 | 1 273,45 | 1 298,92 | 1 324,90 |
| Água | 6,0% | 100,0% | | | | | | | | |
| Deslocações, estadas e transportes | | | | | | | | | | |
| Deslocações e Estadas | 23,0% | 100,0% | | 100,00 | 1 200,00 | 1 224,00 | 1 248,48 | 1 273,45 | 1 298,92 | 1 324,90 |
| Transportes de pessoal | 23,0% | 100,0% | | | | | | | | |
| Transportes de mercadorias | 23,0% | 100,0% | | | | | | | | |
| Serviços diversos | | | | | | | | | | |
| Rendas e alugueres | 23,0% | 100,0% | | 500,00 | 6 000,00 | 6 120,00 | 6 242,40 | 6 367,25 | 6 494,59 | 6 624,48 |
| Comunicação | 23,0% | 100,0% | | 50,00 | 600,00 | 612,00 | 624,24 | 636,72 | 649,46 | 662,45 |
| Seguros | | 100,0% | | 150,00 | 1 800,00 | 1 836,00 | 1 872,72 | 1 910,17 | 1 948,38 | 1 987,35 |
| Royalties | 23,0% | 100,0% | | | | | | | | |
| Contencioso e notariado | 23,0% | 100,0% | | | | | | | | |
| Despesas de representação | 23,0% | 100,0% | | | | | | | | |
| Limpeza, higiene e conforto | 23,0% | 100,0% | | 20,00 | 240,00 | 244,80 | 249,70 | 254,69 | 259,78 | 264,98 |
| Outros serviços | 23,0% | 100,0% | | 100,00 | 1 200,00 | 1 224,00 | 1 248,48 | 1 273,45 | 1 298,92 | 1 324,90 |
| **TOTAL FSE** | | | | | **116 228,40** | **126 638,20** | **132 474,76** | **138 681,21** | **145 099,91** | **151 771,03** |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 8- Gastos com o Pessoal

**Gastos com o Pessoal**

| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nº Meses** | | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| **Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço** | | | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| | | | | | | | |
| **Quadro de Pessoal (n.º pessoas)** | | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
| Administração / Direcção | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Administrativa Financeira | | | | | | | |
| Comercial / Marketing | | | | | | | |
| Produção / Operacional | | | | | | | |
| Qualidade | | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | | |
| Aprovisionamento | | | | | | | |
| Investigação & Desenvolvimento | | | | | | | |
| Estágiarios IEFP | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Estagiários curriculares | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | | | | | | | |
| **TOTAL** | | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** |
| | | | | | | | |
| **Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)** | | **2** | **2** | **2** | **2** | **2** | **2** |
| Administração / Direcção | | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Administrativa Financeira | | | | | | | |
| Comercial / Marketing | | | | | | | |
| Produção / Operacional | | | | | | | |
| Qualidade | | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | | |
| Aprovisionamento | | | | | | | |
| Investigação & Desenvolvimento | | | | | | | |
| Estagiários IEFP | | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Estagiários curriculares | | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| | | | | | | | |
| **Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores** | | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
| Administração / Direcção | | 14 000 | 15 400 | 16 940 | 18 634 | 20 497 | 22 547 |
| Administrativa Financeira | | | | | | | |
| Comercial / Marketing | | | | | | | |
| Produção / Operacional | | | | | | | |
| Qualidade | | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | | |
| Aprovisionamento | | | | | | | |
| Investigação & Desenvolvimento | | | | | | | |
| Estágiarios IEFP | | 4 704 | 5 174 | 5 692 | 6 261 | 6 887 | 7 576 |
| Estagiários curriculares | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **TOTAL** | | **18 704** | **20 574** | **22 632** | **24 895** | **27 385** | **30 123** |
| | | | | | | | |
| ***Outros Gastos*** | | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
| Segurança Social | | | | | | | |
| Órgãos Sociais | 23,75% | 3 325 | 3 658 | 4 023 | 4 426 | 4 868 | 5 355 |
| Pessoal | 23,75% | 1 117 | 1 229 | 1 352 | 1 487 | 1 636 | 1 799 |
| Seguros Acidentes de Trabalho | 1,00% | 187 | 206 | 226 | 249 | 274 | 301 |
| Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x | 104,34 | 5 772 | 5 772 | 5 772 | 5 772 | 5 772 | 5 772 |
| N.º meses subsidio alimentação (meses) | | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Comissões & Prémios | | | | | | | |
| Órgãos Sociais | | | | | | | |
| Pessoal | | | | | | | |
| Formação | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Outros custos com pessoal | | | | | | | |
| **TOTAL OUTROS GASTOS** | | **10 501** | **10 964** | **11 473** | **12 033** | **12 649** | **13 327** |
| | | | | | | | |
| **TOTAL GASTOS COM PESSOAL** | | **29 205** | **31 538** | **34 105** | **36 928** | **40 034** | **43 450** |

| QUADRO RESUMO | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Remunerações | | | | | | |
| Órgãos Sociais | 14 000 | 15 400 | 16 940 | 18 634 | 20 497 | 22 547 |
| Pessoal | 4 704 | 5 174 | 5 692 | 6 261 | 6 887 | 7 576 |
| Encargos sobre remunerações | 4 442 | 4 886 | 5 375 | 5 913 | 6 504 | 7 154 |
| Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais | 187 | 206 | 226 | 249 | 274 | 301 |
| Gastos de acção social | 5 772 | 5 772 | 5 772 | 5 772 | 5 772 | 5 772 |
| Outros gastos com pessoal | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| **TOTAL GASTOS COM PESSOAL** | **29 205** | **31 538** | **34 105** | **36 928** | **40 034** | **43 450** |

| Retenções Colaboradores | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Retenção SS Colaborador | | | | | | | |
| Gerência / Administração | 11,00% | 1 540 | 1 694 | 1 863 | 2 050 | 2 255 | 2 480 |
| Outro Pessoal | 11,00% | 517 | 569 | 626 | 689 | 758 | 833 |
| Retenção IRS Colaborador | 15,00% | 2 806 | 3 086 | 3 395 | 3 734 | 4 108 | 4 518 |
| **TOTAL Retenções** | | **4 863** | **5 349** | **5 884** | **6 473** | **7 120** | **7 832** |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 9- Fundo maneio

**Investimento em Fundo Maneio Necessário**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Necessidades Fundo Maneio** | | | | | | |
| Reserva Segurança Tesouraria | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 |
| Clientes | | | | | | |
| Inventários | 175 | 196 | 220 | 247 | 277 | 311 |
| Estado | | | | | | |
| * | | | | | | |
| * | | | | | | |
| **TOTAL** | **2 175** | **2 196** | **2 220** | **2 247** | **2 277** | **2 311** |
| **Recursos Fundo Maneio** | | | | | | |
| Fornecedores | 11 910 | 12 999 | 13 622 | 14 287 | 14 977 | 15 698 |
| Estado | 2 518 | 3 431 | 3 657 | 3 895 | 4 155 | 4 437 |
| * | | | | | | |
| **TOTAL** | **14 428** | **16 430** | **17 279** | **18 182** | **19 132** | **20 135** |
| | | | | | | |
| **Fundo Maneio Necessário** | **-12 253** | **-14 233** | **-15 059** | **-15 934** | **-16 855** | **-17 824** |
| | | | | | | |
| **Investimento em Fundo de Maneio** | **-12 253** | **-1 980** | **-826** | **-875** | **-920** | **-969** |

** A considerar caso seja necessário*

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ESTADO** | **2 518** | **3 431** | **3 657** | **3 895** | **4 155** | **4 437** |
| SS | 464,26 | 510,69 | 561,75 | 617,93 | 679,72 | 747,70 |
| IRS | 200,40 | 220,44 | 242,48 | 266,73 | 293,41 | 322,75 |
| IVA | 1 853,13 | 2 699,60 | 2 852,76 | 3 009,87 | 3 181,41 | 3 366,55 |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 10- Investimento

Parcerias para o Crescimento

## Investimento

| Investimento por ano | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Propriedades de investimento** | | | | | | | |
| Terrenos e recursos naturais | | | | | | | |
| Edificios e Outras construções | | | | | | | |
| Outras propriedades de investimento | | | | | | | |
| **Total propriedades de investimento** | | | | | | | |
| **Activos fixos tangíveis** | | | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | | | | | | | |
| Edificios e Outras Construções | | | | | | | |
| Equipamento Básico | | 4 000 | | | | | |
| Equipamento de Transporte | | 20 300 | | | | | |
| Equipamento Administrativo | | 983 | | | | | |
| Equipamentos biológicos | | | | | | | |
| Outros activos fixos tangiveis | | | | | | | |
| **Total Activos Fixos Tangíveis** | | **25 283** | | | | | |
| **Activos Intangíveis** | | | | | | | |
| Goodwill | | | | | | | |
| Projectos de desenvolvimento | | | | | | | |
| Programas de computador | | 100 | | | | | |
| Propriedade industrial | | | | | | | |
| Outros activos intangíveis | | 435 | | | | | |
| **Total Activos Intangíveis** | | **535** | | | | | |
| **Total Investimento** | | **25 818** | | | | | |
| | | | | | | | |
| **IVA** | 23% | **1 169** | | | | | |

| Valores Acumulados | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Propriedades de investimento** | | | | | | |
| Terrenos e recursos naturais | | | | | | |
| Edificios e Outras construções | | | | | | |
| Outras propriedades de investimento | | | | | | |
| **Total propriedades de investimento** | | | | | | |
| **Activos fixos tangíveis** | | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | | | | | | |
| Edificios e Outras Construções | | | | | | |
| Equipamento Básico | 4 000 | 4 000 | 4 000 | 4 000 | 4 000 | 4 000 |
| Equipamento de Transporte | 20 300 | 20 300 | 20 300 | 20 300 | 20 300 | 20 300 |
| Equipamento Administrativo | 983 | 983 | 983 | 983 | 983 | 983 |
| Equipamentos biológicos | | | | | | |
| Outros activos fixos tangiveis | | | | | | |
| **Total Activos Fixos Tangíveis** | **25 283** | **25 283** | **25 283** | **25 283** | **25 283** | **25 283** |
| **Activos Intangíveis** | | | | | | |
| Goodwill | | | | | | |
| Projectos de desenvolvimento | | | | | | |
| Programas de computador | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Propriedade industrial | | | | | | |
| Outros activos intangíveis | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 |
| **Total Activos Intangíveis** | **535** | **535** | **535** | **535** | **535** | **535** |
| **Total** | **25 818** | **25 818** | **25 818** | **25 818** | **25 818** | **25 818** |

| Taxas de Depreciações e amortizações | | |
|---|---|---|
| **Propriedades de investimento** | | |
| Edificios e Outras construções | 4,00% | |
| Outras propriedades de investimento | 20,00% | |
| **Activos fixos tangíveis** | | |
| Edificios e Outras Construções | 10,00% | |
| Equipamento Básico | 12,50% | |
| Equipamento de Transporte | 25,00% | |
| Equipamento Administrativo | 20,00% | |
| Equipamentos biológicos | 20,00% | |
| Outros activos fixos tangiveis | 20,00% | |
| **Activos Intangíveis** | | |
| Projectos de desenvolvimento | 33,333% | * nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333% |
| Programas de computador | 33,333% | |
| Propriedade industrial | 20,000% | |
| Outros activos intangíveis | 33,333% | |
| | | |
| N.º meses actividade primeiro ano | 12 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total Depreciações & Amortizações** | **5 950** | **5 950** | **5 950** | **5 772** | **697** | **500** |

| **Depreciações & Amortizações acumuladas** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Propriedades de investimento** | | | | | | |
| **Activos fixos tangíveis** | 5 772 | 11 543 | 17 315 | 23 087 | 23 783 | 24 283 |
| **Activos Intangíveis** | 178 | 357 | 535 | 535 | 535 | 535 |
| **TOTAL** | **5 950** | **11 900** | **17 850** | **23 622** | **24 318** | **24 818** |

| **Valores Balanço** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Propriedades de investimento** | | | | | | |
| **Activos fixos tangíveis** | 19 512 | 13 740 | 7 968 | 2 197 | 1500 | 1000 |
| **Activos Intangíveis** | 357 | 178 | | | | |
| **TOTAL** | **19 868** | **13 918** | **7 968** | **2 197** | **1 500** | **1 000** |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 11- Financiamento

**Financiamento**

| | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Investimento** | 13 565 | -1 980 | -826 | -875 | -920 | -969 |
| Margem de segurança | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% |
| **Necessidades de financiamento** | **13 800** | **-2 000** | **-800** | **-900** | **-900** | **-1 000** |

| **Fontes de Financiamento** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Meios Libertos | 6 548 | 12 138 | 12 031 | 11 734 | 10 381 | 9 989 |
| Capital | 5 000 | | | | | |
| Outros instrumentos de capital | | | | | | |
| Empréstimos de Sócios | | | | | | |
| Financiamento bancário e outras Inst. Crédito | 4 000 | | | | | |
| Subsidios | | | | | | |
| **TOTAL** | **15 548** | **12 138** | **12 031** | **11 734** | **10 381** | **9 989** |

| | |
|---|---|
| N.º de anos reembolso | 5,00 |
| Taxa de juro associada | 7,00% |
| N.º anos de carência | 1,00 |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 12- Ponto Crítico

**Ponto Crítico Operacional Previsional**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Vendas e serviços prestados | 144 240,00 | 164 315,90 | 172 870,99 | 181 895,22 | 191 417,12 | 201 467,21 |
| Variação nos inventários da produção | | | | | | |
| CMVMC | 2 100,00 | 2 356,20 | 2 643,66 | 2 966,18 | 3 328,06 | 3 734,08 |
| FSE Variáveis | | | | | | |
| **Margem Bruta de Contribuição** | **142 140,00** | **161 959,70** | **170 227,33** | **178 929,04** | **188 089,06** | **197 733,13** |
| **Ponto Crítico** | **153 619,90** | **166 514,18** | **175 209,08** | **184 388,02** | **189 118,60** | **199 417,39** |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 13- DR- Demonstração de Resultados Previsional

**Demonstração de Resultados Previsional**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Vendas e serviços prestados | 144 240 | 164 316 | 172 871 | 181 895 | 191 417 | 201 467 |
| Subsídios à Exploração | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | | | | | | |
| Variação nos inventários da produção | | | | | | |
| Trabalhos para a própria entidade | | | | | | |
| CMVMC | 2 100 | 2 356 | 2 644 | 2 966 | 3 328 | 3 734 |
| Fornecimento e serviços externos | 116 228 | 126 638 | 132 475 | 138 681 | 145 100 | 151 771 |
| Gastos com o pessoal | 29 205 | 31 538 | 34 105 | 36 928 | 40 034 | 43 450 |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões) | | | | | | |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | | | | | | |
| Provisões (aumentos/reduções) | | | | | | |
| Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| Aumentos/reduções de justo valor | | | | | | |
| Outros rendimentos e ganhos | | | | | | |
| Outros gastos e perdas | | | | | | |
| **EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)** | **6 707** | **13 783** | **13 648** | **13 320** | **12 955** | **12 512** |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização | 5 950 | 5 950 | 5 950 | 5 772 | 697 | 500 |
| Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| **EBIT (Resultado Operacional)** | **757** | **7 833** | **7 698** | **7 548** | **12 259** | **12 012** |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 19 | 174 | 295 | 415 | 533 | 638 |
| Juros e gastos similares suportados | 281 | 281 | 281 | 225 | 169 | 112 |
| **RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS** | **494** | **7 726** | **7 712** | **7 738** | **12 623** | **12 538** |
| Imposto sobre o rendimento do período | 104 | 1 623 | 1 619 | 1 625 | 2 651 | 2 633 |
| **RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO** | **391** | **6 104** | **6 092** | **6 113** | **9 972** | **9 905** |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 14 *Cash Flow*

**Mapa de Cash Flows Operacionais**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Meios Libertos do Projecto** | | | | | | |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC) | 598 | 6 188 | 6 081 | 5 963 | 9 684 | 9 489 |
| Depreciações e amortizações | 5 950 | 5 950 | 5 950 | 5 772 | 697 | 500 |
| Provisões do exercício | | | | | | |
| | **6 548** | **12 138** | **12 031** | **11 734** | **10 381** | **9 989** |
| **Investim./Desinvest. em Fundo Maneio** | | | | | | |
| Fundo de Maneio | 12 253 | 1 980 | 826 | 875 | 920 | 969 |
| **CASH FLOW de Exploração** | **18 801** | **14 119** | **12 857** | **12 610** | **11 301** | **10 959** |
| **Investim./Desinvest. em Capital Fixo** | | | | | | |
| Capital Fixo | -25 818 | | | | | |
| **Free cash-flow** | **-7 018** | **14 119** | **12 857** | **12 610** | **11 301** | **10 959** |
| **CASH FLOW acumulado** | **-7 018** | **7 101** | **19 958** | **32 568** | **43 869** | **54 827** |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 15- Plano Financeiro

**Plano de Financiamento**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ORIGENS DE FUNDOS** | | | | | | |
| Meios Libertos Brutos | 6 707 | 13 783 | 13 648 | 13 320 | 12 955 | 12 512 |
| Capital Social (entrada de fundos) | 5 000 | | | | | |
| Outros instrumentos de capital | | | | | | |
| Empréstimos Obtidos | 4 000 | | | | | |
| Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | |
| Desinvest. em FMN | 12 253 | 1 980 | 826 | 875 | 920 | 969 |
| Proveitos Financeiros | 19 | 174 | 295 | 415 | 533 | 638 |
| | | | | | | |
| **Total das Origens** | 27 978 | 15 938 | 14 768 | 14 609 | 14 408 | 14 119 |
| **APLICAÇÕES DE FUNDOS** | | | | | | |
| Inv. Capital Fixo | 25 818 | | | | | |
| Inv Fundo de Maneio | | | | | | |
| Imposto sobre os Lucros | | 104 | 1 623 | 1 619 | 1 625 | 2 651 |
| Pagamento de Dividendos | | | | | | |
| Reembolso de Empréstimos | | | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Encargos Financeiros | 281 | 281 | 281 | 225 | 169 | 112 |
| | | | | | | |
| **Total das Aplicações** | 26 099 | 385 | 2 704 | 2 644 | 2 594 | 3 563 |
| **Saldo de Tesouraria Anual** | 1 879 | 15 553 | 12 065 | 11 965 | 11 815 | 10 556 |
| **Saldo de Tesouraria Acumulado** | 1 879 | 17 432 | 29 497 | 41 462 | 53 276 | 63 833 |
| **Aplicações / Empréstimo Curto Prazo** | 1 879 | 17 432 | 29 497 | 41 462 | 53 276 | 63 833 |
| **Soma Controlo** | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 16- Balanço

**Balanço Previsional**

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIVO** | | | | | | |
| **Activo Não Corrente** | **19 868** | **13 918** | **7 968** | **2 197** | **1 500** | **1 000** |
| Activos fixos tangíveis | 19 512 | 13 740 | 7 968 | 2 197 | 1 500 | 1 000 |
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Activos Intangíveis | 357 | 178 | | | | |
| Investimentos financeiros | | | | | | |
| | | | | | | |
| **Activo corrente** | **4 054** | **19 628** | **31 717** | **43 709** | **55 554** | **66 144** |
| Inventários | 175 | 196 | 220 | 247 | 277 | 311 |
| Clientes | | | | | | |
| Estado e Outros Entes Públicos | | | | | | |
| Accionistas/sócios | | | | | | |
| Outras contas a receber | | | | | | |
| Diferimentos | | | | | | |
| Caixa e depósitos bancários | 3 879 | 19 432 | 31 497 | 43 462 | 55 276 | 65 833 |
| **TOTAL ACTIVO** | **23 922** | **33 547** | **39 685** | **45 906** | **57 054** | **67 144** |
| | | | | | | |
| **CAPITAL PRÓPRIO** | | | | | | |
| Capital realizado | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| Acções (quotas próprias) | | | | | | |
| Outros instrumentos de capital próprio | | | | | | |
| Reservas | | 391 | 6 494 | 12 587 | 18 699 | 28 671 |
| Excedentes de revalorização | | | | | | |
| Outras variações no capital próprio | | | | | | |
| Resultado líquido do período | 391 | 6 104 | 6 092 | 6 113 | 9 972 | 9 905 |
| **TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO** | **5 391** | **11 494** | **17 587** | **23 699** | **33 671** | **43 576** |

| PASSIVO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| **Passivo não corrente** | **4 000** | **4 000** | **3 200** | **2 400** | **1 600** | **800** |
| Provisões | | | | | | |
| Financiamentos obtidos | 4 000 | 4 000 | 3 200 | 2 400 | 1 600 | 800 |
| Outras Contas a pagar | | | | | | |
| | | | | | | |
| **Passivo corrente** | **14 532** | **18 052** | **18 899** | **19 806** | **21 783** | **22 768** |
| Fornecedores | 11 910 | 12 999 | 13 622 | 14 287 | 14 977 | 15 698 |
| Estado e Outros Entes Públicos | 2 622 | 5 053 | 5 276 | 5 519 | 6 805 | 7 070 |
| Accionistas/sócios | | | | | | |
| Financiamentos Obtidos | | | | | | |
| Outras contas a pagar | | | | | | |
| | | | | | | |
| **TOTAL PASSIVO** | **18 532** | **22 052** | **22 099** | **22 206** | **23 383** | **23 568** |
| | | | | | | |
| **TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS** | **23 922** | **33 547** | **39 685** | **45 906** | **57 054** | **67 144** |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 17- Indicadores

**Principais Indicadores**

| INDICADORES ECONÓMICOS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Taxa de Crescimento do Negócio | | 14% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Rentabilidade Liquida sobre as vendas | 0% | 4% | 4% | 3% | 5% | 5% |

| INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Return On Investment (ROI) | 2% | 18% | 15% | 13% | 17% | 15% |
| Rendibilidade do Activo | 3% | 23% | 19% | 16% | 21% | 18% |
| Rotação do Activo | 603% | 490% | 436% | 396% | 336% | 300% |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) | 7% | 53% | 35% | 26% | 30% | 23% |

| INDICADORES FINANCEIROS | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Autonomia Financeira | 23% | 34% | 44% | 52% | 59% | 65% |
| Solvabilidade Total | 129% | 152% | 180% | 207% | 244% | 285% |
| Cobertura dos encargos financeiros | 269% | 2786% | 2738% | 3356% | 7268% | 10682% |

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Liquidez Corrente | 0,28 | 1,09 | 1,68 | 2,21 | 2,55 | 2,91 |
| Liquidez Reduzida | 0,27 | 1,08 | 1,67 | 2,19 | 2,54 | 2,89 |

| INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Margem Bruta | 25 912 | 35 322 | 37 753 | 40 248 | 42 989 | 45 962 |
| Grau de Alavanca Operacional | 3424% | 451% | 490% | 533% | 351% | 383% |
| Grau de Alavanca Financeira | 153% | 101% | 100% | 98% | 97% | 96% |

Fonte: Elaboração própria.

Figura 18- Avaliação

**Avaliação do Projecto / Empresa**

| Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Free Cash Flow to Firm** | **-7 018** | **14 119** | **12 857** | **12 610** | **11 301** | **10 959** | **-12 364** |
| Taxa de atualização Ru = RF+Bu*(Rm-Rf) | 5,25% | 5,26% | 5,26% | 5,27% | 5,27% | 5,28% | 5,28% |
| Factor de actualização | 1,00 | 1,053 | 1,108 | 1,166 | 1,228 | 1,292 | - |
| **Fluxos actualizados** | **-7 018** | **13 414** | **11 604** | **10 812** | **9 205** | **8 479** | **-9 566** |
| **Fuxos atualizados acumulados** | **-7 018** | **6 396** | **18 001** | **28 813** | **38 018** | **46 497** | **36 931** |
| **Valor Actual Líquido (VAL)** | **36 931** | | | | | | |
| **Taxa Interna de Rentibilidade** | **192,55%** | | | | | | |
| **Pay Back period (arred ano inteiro)** | **1** | **Anos** | | | | | |

* + 1. ou + 2. Por defeito

| | CF | CF Acum | |
|---|---|---|---|
| **Ano 0** | -7 018 | -7 018 | FALSE |
| **Ano 1** | 13 414 | 6 396 | 5,7 |
| **Ano 2** | 11 604 | 18 001 | 18,6 |
| **Ano 3** | 10 812 | 28 813 | 32,0 |
| **Ano 4** | 9 205 | 38 018 | 49,6 |
| **Ano 5** | 8 479 | 46 497 | 65,8 |

**Valor Residual ano N**

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g: **207 904**

ou

2. (Ativo Cap Fixo não depreciado N + Fundo de Maneio Necessário N)/ fator: **-12 364**

| Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Free Cash Flow to Firm** | **-7 018** | **14 119** | **12 857** | **12 610** | **11 301** | **10 959** | **-10 638** |
| WACC | 7,05% | 7,50% | 7,78% | 7,95% | 8,08% | 8,16% | 8,16% |
| Factor de actualização | 1 | 1,075 | 1,159 | 1,251 | 1,352 | 1,462 | - |
| **Fluxos actualizados** | **-7 018** | **13 134** | **11 096** | **10 082** | **8 360** | **7 495** | **-7 276** |
| **Fuxos atualizados acumulados** | **-7 018** | **6 116** | **17 212** | **27 294** | **35 654** | **43 148** | **35 873** |
| **Valor Actual Líquido (VAL)** | **35 873** | | | | | | |
| **Taxa Interna de Rentibilidade** | **192,63%** | | | | | | |
| **Pay Back period** | **1** | **Anos** | | | | | |

* + 1. ou + 2. Por defeito

| | CF | CF Acum | |
|---|---|---|---|
| **Ano 0** | -7 018 | -7 018 | FALSE |
| **Ano 1** | 13 134 | 6 116 | 5,6 |
| **Ano 2** | 11 096 | 17 212 | 18,6 |
| **Ano 3** | 10 082 | 27 294 | 32,5 |
| **Ano 4** | 8 360 | 35 654 | 51,2 |
| **Ano 5** | 7 495 | 43 148 | 69,1 |

**Valor Residual ano N**

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g: **134 495**

ou

2. (Ativo Cap Fixo não depreciado N + Fundo de Maneio Necessário N)/ fator: **-10 638**

| Na perspectiva do Investidor | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Free Cash Flow do Equity** | **-3 299** | **13 838** | **11 776** | **11 585** | **10 332** | **10 046** | **32 023** |
| Taxa de juro de activos sem risco | 0,25% | 0,26% | 0,26% | 0,27% | 0,27% | 0,28% | 0,28% |
| Prémio de risco de mercado | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% |
| Taxa de Actualização R = Rf + Bu*(Rm-Rf) | 5,25% | 5,26% | 5,26% | 5,27% | 5,27% | 5,28% | 5,28% |
| Factor actualização | 1 | 1,053 | 1,108 | 1,166 | 1,228 | 1,292 | - |
| **Fluxos Actualizados** | **-3 299** | **13 147** | **10 629** | **9 933** | **8 416** | **7 773** | **24 776** |
| **Fuxos atualizados acumulados** | **-3 299** | **9 848** | **20 477** | **30 410** | **38 826** | **46 599** | **71 375** |
| **Valor Actual Líquido (VAL)** | **71 375** | | | | | | |
| **Taxa Interna de Rentibilidade** | **406,76%** | | | | | | |
| **Pay Back period** | **1** | **Anos** | | | | | |

* + 1. ou + 2. Por defeito

| | CF | CF Acum | |
|---|---|---|---|
| **Ano 0** | -3 299 | -3 299 | FALSE |
| **Ano 1** | 13 147 | 9 848 | 9 |
| **Ano 2** | 10 629 | 20 477 | 23 |
| **Ano 3** | 9 933 | 30 410 | 36,7 |
| **Ano 4** | 8 416 | 38 826 | 55,4 |
| **Ano 5** | 7 773 | 46 599 | 71,9 |
| **Ano 6** | 24 776 | 71 375 | 34,6 |

**Valor Residual ano N**

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g: **190 593**

ou

2. Cap Proprio N = [illegible]: **32 023**

| **Cálculo do WACC** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Passivo Remunerado | 4 000 | 4 000 | 3 200 | 2 400 | 1 600 | 800 |
| Capital Próprio | 5 391 | 11 494 | 17 587 | 23 699 | 33 671 | 43 576 |
| **TOTAL** | 9 391 | 15 494 | 20 787 | 26 099 | 35 271 | 44 376 |
| % Passivo remunerado | 42,60% | 25,82% | 15,39% | 9,20% | 4,54% | 1,80% |
| % Capital Próprio | 57,40% | 74,18% | 84,61% | 90,80% | 95,46% | 98,20% |
| Beta p = $\beta$ u * (1+(1-t)*CA/CP) | **1,58621** | 1,58621 | 1,58621 | 1,58621 | 1,58621 | 1,58621 |
| Custo | | | | | | |
| Custo Financiamento | 7,00% | 7,00% | 7,00% | 7,00% | 7,00% | 7,00% |
| Custo financiamento com efeito fiscal | 5,53% | 5,53% | 5,53% | 5,53% | 5,53% | 5,53% |
| Custo Capital Rcp = Rf+ $\beta$ p*(Rm-Rf) | 8,18% | 8,19% | 8,19% | 8,20% | 8,20% | 8,21% |
| Custo ponderado | 7,05% | 7,50% | 7,78% | 7,95% | 8,08% | 8,16% |

Fonte: Elaboração própria.